

kk.
TPS 03 / 03
Jer
P

TESIS

**PENGARUH FAKTOR - FAKTOR PELATIHAN TERHADAP
TINGKAT KOMPETENSI KARYAWAN DI PT. SEMEN KUPANG
PROPINSI NUSA TENGGARA TIMUR**



**MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

**MIKAEL JERAMU
NIM : 090013978 / M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2002**

TESIS

PENGARUH FAKTOR - FAKTOR PELATIHAN TERHADAP TINGKAT KOMPETENSI KARYAWAN DI PT. SEMEN KUPANG PROPINSI NUSA TENGGARA TIMUR

**MIKAEL JERAMU
NIM : 090013978 / M**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2002**

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PELATIHAN TERHADAP
TINGKAT KOMPETENSI KARYAWAN DI PT. SEMEN KUPANG
PROPINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Program Pascasarjana Universita Airlangga**

Oleh

**MIKAEL JERAMU
NIM ; 090013978 / M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2002**

Lembar Pengesahan

**TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 22 SEPTEMBER 2002**

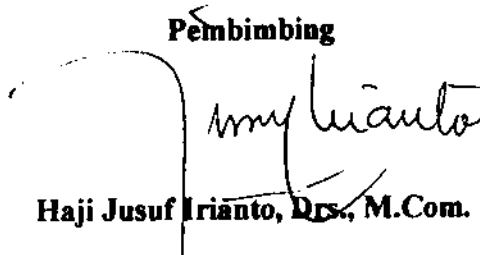
Oleh

Pembimbing Ketua



Dr. Sunarjo, dr., MS., M.Sc.

Pembimbing



Haji Jusuf Irianto, Drs., M.Com.

Mengetahui

Wakil Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Departemen Pascasarjana Universitas Airlangga



Dr. Sunarjo, dr., MS., M.Sc.

Telah diuji pada
Tanggal 12 September 2002
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Budiman Chr., Drs.Ec., MA., Ph.D
Anggota **1. Dr. Soedjono Abipraja, SE.**
 2. Dr. Sunarjo, dr., MS., M.Sc.
 3. Haji Jusuf Irianto, Drs., M.Com.
 4. H. Kuntoro, dr., MPH., Dr.PH.
 5. Dr. Fendy Suariadi, Drs. Psi., M.Sc.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “ Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan di PT. Semen Kupang Propinsi Nusa Tenggara Timur’ dengan baik.

Penulisan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu perkenankan penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebanyak-banyaknya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti program magister Universitas Airlangga.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, atas kesempatan dan fasilitas yang disediakan selama mengikuti Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Ketua Yayasan Pendidikan Santu Aloysius Kupang yang telah mendorong dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
4. Ketua STIE Oemathonis Kupang atas kesempatan yang diberikan untuk melanjutkan pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
5. Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Prof. Dr. Haryono Suyono, MA., yang telah memberikan dorongan serta pengalaman praktis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia industri-bisnis
6. Wakil Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia sekaligus sebagai pembimbing ketua Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc., yang telah banyak memberikan bimbingan, dorongan, bantuan untuk menyelesaikan penulisan Tesis ini.
7. Bapak Haji Jusuf Irianto, Drs., M.Com., selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu dan dengan ikhlas memberikan pikiran, motivasi demi menyelesaikan Tesis ini.
8. Panitia penilai proposal Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc., H. Jusuf, Drs., M.Com, Prof. Budiman Chr. Drs.Ec.,MA.,Ph.D, Dr. Soedjono Abipraja, SE., H. Sugiri Syarif dr., MPA. yang telah banyak memberikan sumbangan pemikiran bagi penyempurnaan Tesis ini.
9. Direktur PT. Semen Kupang yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di PT. Semen Kupang.
10. Karyawan pelaksana PT. Semen Kupang selaku responden, yang telah meluangkan waktu mengisi kuesioner untuk memperoleh data primer dalam penulisan Tesis ini.
11. Donata Ahus istriku, Yustinus Primus Paskaris, Gabriel Medianto Paskaris, Gratiana Triviany Yulisa anakku, yang dengan penuh kesabaran menghadapi tantangan selama mengikuti Program Pascasarjana Universitas Airlangga, serta memberikan doa dan dorongan dalam penulisan Tesis ini.
12. Sahabatku Mas Eko yang telah merelakan waktu dan tenaga membantu penulisan Tesis ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penulisan Tesis ini.

RINGKASAN

Persaingan di era globalisasi yang mengutamakan kualitas pelayanan dan kualitas produk menuntut PT Semen Kupang meningkatkan kompetensi karyawannya melalui pelatihan, karena kompetensi karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan dan kegagalan perusahaan.

Faktor yang mendorong PT Semen Kupang meningkatkan kompetensi karyawannya adalah 84,90 % karyawan berpendidikan SLTA kebawah serta rata-rata kinerja karyawan yang mencapai 79 %. Hasil ini tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan yaitu 100 %, artinya semua pekerjaan harus diselesaikan cepat dan tepat sesuai waktu yang telah ditentukan. Oleh karena itu PT Semen Kupang memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya (*skill, knowledge, ability*).

Peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan sesuai dengan bidang tugasnya, dengan harapan setelah mengikuti pelatihan, karyawan dapat melaksanakan tugasnya sesuai standar perusahaan.

Keberhasilan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti (1) komitmen manajemen yang dilihat dari komitmen terhadap analisis kebutuhan pelatihan, implementasi pelatihan, evaluasi pelatihan, (2) kemampuan pelatih menguasai materi pelatihan, memotivasi peserta pelatihan, mentransferkan kemampuan sesuai kebutuhan peserta pelatihan, (3) ketepatan metode pelatihan yang digunakan sehingga peserta pelatihan turut mengalami proses belajar yang dibutuhkan, (4) kelengkapan fasilitas pelatihan sesuai kebutuhan peserta pelatihan dan (5) budaya kerja yang dilihat dari budaya disiplin, budaya efektif, budaya efisien dan budaya kreatif. Hal ini mendorong untuk melakukan penelitian tentang pengaruh faktor-faktor tersebut di atas terhadap tingkat kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang Propinsi Nusa Tenggara Timur.

Kriteria untuk menentukan penting atau tidak faktor-faktor pelatihan terhadap tingkat kompetensi karyawan mengikuti kaidah SPS 2000 edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih yaitu jika $p \leq 0,01$ sangat signifikan, $0,01 < p \leq 0,05$ signifikan, $p > 0,05$ tidak signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari variabel komitmen manajemen, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh sangat signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan PT. Semen Kupang, yang dapat dilihat dari $p = 0,000$ lebih kecil dari 0,05, serta $R^2 0,441$

Secara parsial variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan PT Semen Kupang yaitu variabel komitmen manajemen berpengaruh signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya 0,199 dengan $p = 0,015$ lebih kecil dari 0,05 dan bobot sumbangan efektif 8,291 %.

Variabel kemampuan pelatih berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan PT Semen Kupang, yang dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya 0,198 dengan $p = 0,016$ lebih kecil dari 0,05 dan bobot sumbangan efektifnya 6,372 %.

Variabel metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan PT Semen Kupang yang dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya 0,260 dengan $p = 0,02$ lebih kecil dari 0,05 dan bobot sumbangan efektifnya 10,405 %

Variabel fasilitas pelatihan berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan PT Semen Kupang yang dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya 0,187 dengan $p = 0,023$ lebih kecil dari 0,05 dan bobot sumbangan efektifnya 5,590 %.

Variabel budaya kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan PT Semen Kupang. Hal ini dapat dilihat dari koefisien regresinya 0,301 dengan $p = 0,000$ lebih kecil dari 0,01, dan bobot sumbangan efektifnya 13,432 %.

Berdasarkan hasil analisis secara parsial tersebut di atas maka variabel budaya kerja yang dominan berpengaruh terhadap tingkat kompetensi karyawan PT Semen Kupang Propinsi Nusa Tenggara Timur.

ABSTRACT

This research attempts to reveal the effect of training factors—namely (1) management commitment in training needs assessment, implementation, and evaluation, (2) trainer ability, (3) training method, (4) training facility, and (5) organizational culture—on employee performance in PT Semen Kupang, Nusa Tenggara Timur.

The research involved 150 respondents selected by random sampling technique from population of 184 employees. Data were collected using several technique—questionnaire, interview and observation. Questionnaire is applied first to 30 employees in order to assess its validity and reliability. Two items in questionnaire of 70 items were removed by the assessment.

The result indicated that training variables—management commitment variable, trainer ability, training facility, and organization culture—together have significant effect on performance of PT Semen Kupang's employee ($p = 0,000$ and effective contribution weight is 44,1%).

Besides, these variables partially has significant effect on competence of PT Semen Kupang's employee. Variable "management commitment" has significant effect on competence of PT Semen Kupang's employee (regretion coefficient is 0,199; $p = 0,05$; and effective contribution weight is 8,291). Variable "trainer ability" has significant effect on competence of PT Semen Kupang's employee (regretion coefficient is 0,198; $p = 0,016$; and effective contribution weight is 6,372%). Variable "training method" has significant effect on competence of PT Semen Kupang's employee (regretion coefficient is 0,260; $p = 0,02$; and effective contribution weight is 10,405%). Variable "training facility" has significant effect on competence of PT Semen Kupang's employee (regretion coefficient is 0,187; $p = 0,023$; and effective contribution weight is 5,590%). Variable "organization culture" has significant effect on competence of PT Semen Kupang's employee (regression coefficient is 0,301; $p = 0,000$; and effective contribution weight is 13,432%).

Keywords: *training, performance, competence*

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DEPAN.....	i
SAMPUL DALAM.....	ii
PERSYARAT GELAR.....	iii
PERSETUJUAN	iv
PANITIA PENGUJI.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
RINGKASAN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Penelitian Sebelumnya.....	8
2.2. Kompetensi.....	9
2.3. Proses Pelatihan.....	13
2.4. Kemampuan Pelatih.....	34

2.5. Metode Pelatihan.....	37
2.6. Fasilitas Pelatihan.....	38
2.7. Budaya Kerja.....	39
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	41
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	41
3.2. Hubungan Antar Variabel.....	42
3.3. Hipotesis Penelitian.....	46
BAB 4 METODE PENELITIAN.....	47
4.1. Rancangan Penelitian.....	47
4.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	47
4.3. Variabel Penelitian	48
4.4. Instrumen Penelitian.....	52
4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	55
4.6. Prosedur Pengumpulan Data.....	55
4.7. Cara Pengolahan dan Analisis Data.....	55
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	59
5.1. Gambaran Umum PT. Semen Kupang.....	59
5.2. Profil Responden.....	61
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	64
5.4. Analisis Hasil Penelitian.....	79
BAB 6 PEMBAHASAN.....	87
6.1. Pengaruh Proses Pelatihan Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan.....	87
6.2. Pengaruh Kemampuan Pelatih Terhadap Tingkat Kompetensi	

Karyawan.....	90
6.3. Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan.....	91
6.4. Pengaruh Fasilitas Pelatihan Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan.....	92
6.5. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan..	94
6.6. Kelemahan Penelitian.....	96
BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN.....	97
7.1. Simpulan.....	97
7.2. Saran.....	100
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	102
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Data Pelatihan Karyawan PT.Semen Kupang.....	2
Tabel 1.2. Pencapaian Kompetensi Karyawan PT.Semen Kupang.....	3
Tabel 5.1. Tingkat Pendidikan Karyawan Pelaksana PT. Semen Kupang...	60
Tabel 5.2.KaryawanPelaksana PT.Semen Kupang Berdasarkan Golongan..	60
Tabel 5.3. Jenis Kelamin Responden.....	61
Tabel 5.4. Tingkat Pendidikan Responden.....	61
Tabel 5.5. Usia Responden.....	62
Tabel 5.6. Pengalaman Kerja Responden.....	63
Tabel 5.7. Banyaknya Pelatihan Yang diikuti Responden.....	63
Tabel 5.8. Lama Pelatihan Yang diikuti Responden.....	64
Tabel 5.9. Tempat Pelatihan Responden.....	64
Tabel 5.10. Rekapitulasi Deskripsi Data Pelatihan.....	65
Tabel 5.11. Skor Sikap Responden Terhadap Proses Pelatihan.....	65
Tabel 5.12. Sikap Responden Terhadap Proses Pelatihan.....	68
Tabel 5.13. Skor Sikap Respoden Terhadap Kemampuan Pelatih.....	68
Tabel 5.14. Sikap Responden Terhadap Kemampuan Pelatih.....	70
Tabel 5.15. Skor Sikap Responden Terhadap Metode Pelatihan.....	70
Tabel 5.16 Sikap Responden Terhadap Metode Pelatihan.....	71
Tabel 5.17. Skor Sikap Responden Terhadap Fasilitas Pelatihan.....	72
Tabel 5.18. Sikap Responden Terhadap Fasilitas Pelaaatihan.....	73
Tabel 5.19. Skor Sikap Responden Terhadap Budaya Kerja.....	73
Tabel 5.20. Sikap Responden Terhadap Budaya Kerja.....	75
Tabel 5.21. Skor Sikap Responden Terhadap Kompetensi Karyawan.....	76
Tabel 5.22. Sikap Responden Terhadap Kompetensi Karyawan.....	79
Tabel 5.23. Validitas Kuesioner Penelitian.....	80
Tabel 5.24. Keandalan Kuesioner Penelitian.....	82
Tabel 5.25. Rekapitulasi Hasil Uji Linieritas.....	84
Tabel 5.26. Rekapitulasi Koefisien Analisis Regresi.....	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Hubungan Sistematis Tahapan Pelatihan dan Model Pengembangan.....	18
Gambar 2.2. Langkah-langkah Pelatihan Dalam Organisasi.....	19
Gambar 2.3. Evaluasi <i>The Kirkpatrick Model</i>	31
Gambar 2.4. Evaluasi Model Sistem.....	32
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	41

BAB 1

PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang

PT. Semen Kupang memandang kualitas sumber daya manusia sebagai salah satu faktor kunci dalam era perdagangan bebas. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dipandang sebagai faktor kunci dalam era perdagangan bebas, pada hakikatnya berpangkal pada kualitas sumber daya manusia atau pekerja yang handal.

Dalam kerangka dasar pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan sebagai masukan adalah pendidikan, pengetahuan, pengalaman, keterampilan , dan perilaku pekerja.

Pemberian latihan bagi karyawan PT. Semen Kupang merupakan salah satu upaya penting dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga kerja. Pemberian latihan akan berdampak pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, perubahan perilaku pada gilirannya akan berdampak pula pada kinerja (*performance*) dalam melakukan pekerjaan.

Data pendidikan karyawan PT. Semen Kupang menunjukkan dari 212 orang karyawan yang berpendidikan Sekolah Dasar (SD) 40 orang (18,87%), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) 60 orang (28,30%), Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) 80 Orang (37,73%), dan Perguruan Tinggi 32 orang (15,09) (Data bagian kepegawaian tahun 2000) .

Berdasarkan struktur tingkat pendidikan karyawan PT. Semen Kupang yang didominasi oleh pendidikan SLTA ke bawah dan tuntutan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya, mendorong PT. Semen Kupang untuk mengadakan pelatihan karyawannya. Pelatihan yang dilakukan untuk mengantisipasi keadaan tersebut adalah pelatihan non manajerial dan pelatihan manajerial. Pelatihan non manajerial ditujukan untuk menguasai pekerjaan teknis sedangkan pelatihan manajerial ditujukan kepada kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Peningkatan kompetensi karyawan PT. Semen Kupang melalui pelatihan mendapat dukungan dari berbagai pihak dalam perusahaan. Pihak-pihak yang mendukung pelaksanaan pelatihan adalah pimpinan perusahaan, kepala Pendidikan dan Pelatihan, kepala bagian dan kepala seksi serta karyawan sendiri. Berkat dukungan dari berbagai pihak dalam perusahaan sehingga dalam kurun waktu lima tahun terakhir yaitu tahun 1996 sampai tahun 2000, semua karyawan telah diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan seperti pada Tabel 1.1

Tabel 1.1: Data Pelatihan karyawan PT. Semen Kupang

Tahun	Jumlah Pelatihan	Frekuensi
1996	8 kali	50
1997	7 kali	45
1998	6 kali	43
1999	7 kali	44
2000	5 kali	30
Jumlah		212

Sumber : Bagian Pendidikan dan Pelatihan PT. Semen Kupang

Pelatihan karyawan PT. Semen Kupang dilakukan secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal adalah pelatihan yang dilakukan di perusahaan. Sedangkan pelatihan eksternal adalah pelatihan yang dilakukan di luar perusahaan. Pelatihan di luar perusahaan dilakukan bekerja sama dengan

lembaga-lembaga yang terkait seperti Institut Semen dan Beton Indonesia, LPM Jawa Timur, Sekolah Tinggi Administrasi Negara Jakarta, Pabrik Semen Tonasa, Pabrik Semen Gresik, Pabrik Semen Padang, Pabrik Semen Bata Raja, PT. Indocement, Pusat Bimbingan Dan Pelatihan Denpasar, Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Nusa Tenggara Timur, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Nusa Tenggara Timur. Lama pelatihan berkisar antara tiga hari sampai satu bulan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala bagian Pendidikan dan Pelatihan, memperoleh informasi bahwa, walaupun semua karyawan PT. Semen Kupang telah mengikuti pelatihan baik non manajerial maupun pelatihan manajerial, sejak tahun 1996 sampai tahun 2000, namun kompetensi karyawan tetap menjadi permasalahan bagi perusahaan. Permasalahan tersebut terlihat pada rata-rata pencapaian kompetensi karyawan yang tidak mencapai standar perusahaan seperti pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Tabel Pencapaian Kompetensi Karyawan PT. Semen Kupang

Tahun	Standar kompetensi Perusahaan (%)	Pencapaian Kompetensi Karyawan (%)
1996	100	93
1997	100	73
1998	100	75
1999	100	77
2000	100	77
Rata-rata	100	79

Sumber: Bagian Personalia PT. Semen Kupang

Berdasarkan penilaian kompetensi karyawan pada tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata pencapaian kompetensi karyawan PT. Semen Kupang selama lima tahun adalah 79 %. Hasil ini tidak sesuai dengan standar yang diharapkan pihak manajemen yang menginginkan kompetensi karyawan

mencapai 100 % artinya karyawan dapat mengerjakan semua pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.

Kompetensi karyawan yang tidak mencapai standar dapat dipengaruhi oleh proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan budaya kerja karyawan yang tidak sesuai kebutuhan perusahaan.

Pelatihan dilakukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan kerja, pengetahuan kerja, kemampuan kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan kesenjangan tersebut perusahaan berupaya meningkatkan kemampuan keterampilan kerja, pengetahuan kerja dan kemampuan kerja di berbagai bidang melalui pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Proses pelatihan yang diawali dengan analisis kebutuhan pelatihan, implementasi pelatihan dan evaluasi pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sangat penting dilakukan agar berlangsungnya pelatihan yang efektif dan efisien, sehingga dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kompetensi karyawan.

Kemampuan pelatih seperti kemampuan mengajarkan materi yang dibutuhkan karyawan, kemampuan menggunakan metode yang tepat, kemampuan menggunakan peralatan, kemampuan memotivasi serta kemampuan mentransferkan keterampilannya kepada para peserta pelatihan dapat mempengaruhi kompetensi para peserta pelatihan.

Jenis metode yang digunakan dalam pelatihan dapat mempengaruhi *skills*, *knowledge*, *ability* karyawan. Metode yang memberikan karyawan berpartisipasi aktif dalam proses pelatihan seperti diskusi masalah yang dihadapi dalam

pekerjaanya, mempraktikkan materi yang diperoleh dalam pelatihan dengan efektif dan efisien dapat membantu karyawan meningkatkan kompetensinya

Fasilitas pelatihan seperti tempat pelatihan, peralatan praktik, media pelatihan dan bahan pelatihan sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pelatihan yang efektif. Tempat pelatihan yang baik, peralatan praktik yang sesuai dengan peralatan yang digunakan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, media pelatihan serta bahan pelatihan yang tepat dapat memudahkan peserta pelatihan menguasai materi pelatihan.

Budaya kerja yang mempengaruhi kompetensi karyawan adalah cara berpikir karyawan yang berorientasi pada pemuasan kebutuhannya. Misalnya karyawan yang berpendapatan rendah menjadi kurang cekat dalam bekerja, namun sebaliknya ada yang berpendapatan lebih mengakibatkan bersikap statis kemampuannya untuk memberikan masukan bagi perusahaan, tetapi ada yang berpendapatannya lebih menjadi lebih berleluasa bergerak, berimajinasi, berinteraksi dengan pihak lain yang semata-mata ditujukan untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan kondisi di PT. Semen Kupang yang telah memberi kesempatan kepada semua karyawan untuk mengikuti pelatihan namun kompetensi yang dimiliki karyawan belum dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan standar perusahaan, maka diperlukan penelitian untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja terhadap kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang , maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan budaya kerja secara bersama-sama mempengaruhi kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang ?.
2. Manakah dari faktor di atas yang dominan mempengaruhi kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan budaya kerja terhadap kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang.
2. Menganalisis faktor yang dominan mempengaruhi kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

1. Hasil penelitian ini secara teoritis dapat digunakan sebagai sumbangan kepada ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya ilmu pengembangan sumber daya manusia dalam menjelaskan peranan pelatihan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
2. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang hubungan antara faktor-faktor proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode

pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja dengan kompetensi karyawan.

3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya di bidang sumber daya manusia perusahaan.

1.4.2. Bagi PT. Semen Kupang

Bagi PT. Semen Kupang hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam menentukan strategi pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan untuk mencapai kompetensi sesuai standar perusahaan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Kerlinger (Indriantoro dan Supomo, 1999:57) teori merupakan suatu kumpulan *construct* atau konsep (*concepts*), definisi (*definition*) dan proposisi (*propositions*) yang menggambarkan fenomena secara sistematis melalui penentuan hubungan antar variabel dengan tujuan untuk menjelaskan (memprediksi) fenomena alam.

Ada tiga hal pokok yang diungkapkan dalam definisi teori :

1. Elemen teori terdiri atas : *construct*, konsep, definisi dan proposisi
2. Elemen-elemen teori memberikan gambaran sistematis mengenai fenomena melalui penentuan antar variabel
3. Tujuan teori adalah untuk menjelaskan dan memprediksi fenomena alam.

2.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian sebelumnya yang ada hubungan dengan variabel penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Sakawati (2000) tentang “ Pengaruh faktor- faktor Pelatihan terhadap Produktivitas kerja Pekerja bagian operasional pada Perusahaan Coca-cola Amatil Ujung Pandang “. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor- faktor pelatihan (Pelatih, Materi, Metode, Peserta, Komitmen Pemimpin) secara bersama-sama mempengaruhi produktivitas kerja dan faktor materi pelatihan yang dominan berpengaruh.

Lestari (2001) dalam penelitiannya berjudul “ Evaluasi Pelatihan di Tinjau dari Produktivitas Pekerja Industri Kerajinan Bordir Desa Kemuteran Gresik “. Faktor-faktor yang dievaluasi dalam penelitiannya adalah lama pelatihan, fasilitas, pelatih, materi, metode, dan peserta. Hasilnya menunjukkan

bahwa secara bersama-sama keenam faktor tersebut sangat signifikan terhadap produktivitas kerja pekerja dan faktor pelatih yang berperan dominan.

2.2. Kompetensi (*Skill, Knowledge, Ability*)

Sofo (1999) mendefinisikan kompetensi adalah hal-hal apa yang diharapkan di tempat kerja dan mengacu pada pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang dibutuhkan dari orang untuk melakukan pekerjaan pada tingkat perusahaan tertentu. Standar-standar tersebut perlu dituliskan sehingga dapat dipahami dengan mudah oleh para staf, *supervisor dan trainer*.

Alwi (2001:48) mengatakan kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Berdasarkan uraian di atas maka pengertian kompetensi berfokus pada tiga hal pokok yaitu *skills, knowledge* dan *ability* yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya.

Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Pengembangan nilai-nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program-program pendidikan, pengembangan atau pelatihan. Program pelatihan merupakan sebuah cara terpadu yang diorientasikan pada tuntutan kerja aktual, dengan penekanan pada pengembangan *kills, knowledge* dan *ability* (Irianto, 2001:75 °).

Keterbatasan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan organisasi, mensyaratkan adanya berbagai pemenuhan *skill*, *knowledge* dan *ability* melalui proses pembelajaran dalam bentuk pelatihan. Sasaran pembelajaran dalam pelatihan menekankan pada hasil yaitu bagaimana memanfaatkan *skill*, *knowledge* dan *ability* yang diperoleh karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Rais dan Saembodo (1996 :18) mengatakan kecakapan, keterampilan (*Skill*) menunjukkan suatu kecakapan atau keterampilan dalam melaksanakan kegiatan jasmani dan rohani, kecakapan atau keterampilan ini diperoleh melalui latihan atau pengalaman.

Pengetahuan (*Knowledge*) menunjukkan bentuk keterangan-keterangan yang teratur dan bertalian dengan pelaksanaan pekerjaan pokok, seperti : metode-metode, teknik-teknik, dan karakteristik bahan-bahan, alat-alat perlengkapan.

Kemampuan (*Ability*) menunjukkan pembawaan (*capacity*) daripada kecakapan jasmani dan rohani seorang pegawai, seperti : mengingat-ingat, koordinasi pelbagai kegiatan, ketajaman analisis, daya tahan badan. Kemampuan ini dapat ditingkatkan melalui latihan dan pengalaman.

Irianto, (2001:16^a) mengatakan dengan program pelatihan yang benar dan komitmen yang tinggi, perusahaan dapat meningkatkan kualitas *skills*, *knowledge*, dan *ability* (SKA) sumberdaya manusianya hingga mampu menguasai perkembangan dan aplikasi teknologi modern serta perubahan-perubahan mutakhir yang menyertainya.

Ranupandojo dan Husnan (2000: 74) menentukan tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Pengetahuan karyawan dalam pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik.

Hawes, 1982:126, yang dikutip Gie (1999:121) mendefinisikan pengetahuan :” *The aggregate of facts, information, and principles that an individual has acquired through learning and experience* “ (Keseluruhan fakta-fakta, keterangan dan asas-asas yang seseorang peroleh melalui belajar dan pengalaman).

Keterampilan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Bagi karyawan baru maupun karyawan lama yang menghadapi pekerjaan baru, tambahan keterampilan sangat dibutuhkan guna melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan perusahaan.

Alwi (2001:215) mengatakan perusahaan memiliki dua alternatif strategi untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang lebih tinggi yaitu “ *buy* “ atau “ *build* “. “ *Buy*” berarti kebutuhan sumberdaya manusia dengan karakteristik kemampuan dan keahlian tertentu yang sudah siap pakai dan dipenuhi dengan melakukan

rekrutmen dari luar (*outsourcing*). “ *Build* ” didefinisikan sebagai cara pemenuhan kebutuhan sumberdaya manusia yang berkualitas melalui pelatihan dan pengembangan yang sudah ada.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumberdaya manusia organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan tau fungsinya saat ini.

Pengembangan (*development*) cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dari program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*).

Katz, 1996 (Alwi, 2001: 220) ada tiga kategori kemampuan sumberdaya manusia yang perlu dikaji yaitu kemampuan dan keahlian yang bersifat konseptual (*conceptual skill*), keahlian yang bersifat *human* (*human skill*), dan keahlian yang bersifat teknis (*technical skill*).

Keahlian konseptual menyangkut kemampuan individu dalam organisasi dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan problem yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan.

Kemampuan yang bersifat *human* harus dimiliki individu pada level jabatan apapun yang terlihat pada kemampuan bekerja sama, *interrelationship*, komunikasi dalam kelompok.



Keahlian yang bersifat teknis adalah kemampuan individu yang lebih bersifat keahlian kusus teknis operasional seperti mengopersikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif lainnya.

2.3. Proses Pelatihan

Pelatihan dalam perusahaan sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Pelaksanaan pelatihan merupakan proses yang dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analisis*), implementasi pelatihan dan evaluasi pelatihan. Proses pelatihan yang sesuai kebutuhan karyawan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai standar perusahaan.

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak yang dilasanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi (Hamalik, 2000:20)

Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus menerus secara efektif dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan. Proses pelatihan karyawan dalam perusahaan merupakan serangkaian tindakan yang dilaksanakan secara berkesinambungan sehingga karyawan memiliki kemampuan dan perubahan perilaku dalam meningkatkan kinerjanya.

Pelatihan dapat mencapai tujuannya apabila hasil pelatihan dapat membantu para karyawan menguasai kecakapan dan keterampilan dalam bidang kerjanya serta dapat merubah perilakunya.

Training dalam arti luas menurut Hardjana (2001:12) mempunyai tujuan untuk membantu pekerja dalam:

1. Mempelajari dan mendapatkan kecakapan – kecakapan baru,
2. Mempertahankan dan meningkatkan kecakapan – kecakapan yang sudah dikuasai,
3. Mendorong pekerja agar mau belajar dan berkembang,
4. Mempraktekkan di tempat kerja hal – hal yang sudah dipelajari dalam *training*,
5. Mengembangkan pribadi pekerja,
6. Mengembangkan efektivitas lembaga,
7. Memberi motivasi kepada pekerja untuk terus belajar dan berkembang

Sedangkan manfaat pelatihan bagi organisasi dan karyawan menurut Siagian (2001:183-184) adalah :

a. Bagi organisasi

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan ,karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang , interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun secara intelektual, saling

menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh para manajer.
 4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
 5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
 6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
 7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.
- b. Bagi para karyawan
1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
 2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya
 3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
 4. Timbulnya dorongan dalam diri pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya

5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual
7. Meningkatnya kepuasan kerja
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan

2.3.1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*).

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan untuk mengetahui seluruh permasalahan yang ada di dalam organisasi, sehingga dapat menyusun rencana pelatihan komprehensif yang akan digunakan sebagai pedoman mengatasi permasalahan yang ada dalam organisasi.

Simamora (1999:363) mengemukakan penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan memerlukan tiga tipe analisis yaitu:

- a. Analisis organisasional (*organizational analysis*) adalah pemeriksaan jenis-jenis permasalahan yang dialami organisasi dan di mana permasalahan itu berada di dalam perusahaan. Analisis organisasional dilakukan untuk menjawab pertanyaan di mana sebaiknya dilakukan titik berat pelatihan di dalam perusahaan dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi pelatihan. Analisis kebutuhan organisasional hendaknya terpusat pada jumlah karyawan dan beraneka keterampilan yang dibutuhkan pada setiap jenjang dan bagian pekerjaan dalam perusahaan.

- b. Analisis operasional adalah proses menentukan perilaku-perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar-standar kinerja yang mesti dipenuhi.

Analisis ini meliputi (1) suatu pengumpulan secara sistematis informasi yang menggambarkan secara rinci bagaimana pekerjaan dilaksanakan sehingga (2) standar-standar kinerja untuk pekerjaan tersebut dapat ditentukan, (3) bagaimana tugas-tugas akan dilaksanakan untuk mencapai standar tersebut, dan (4) pengetahuan, keahlian, kemampuan, yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas yang efektif.

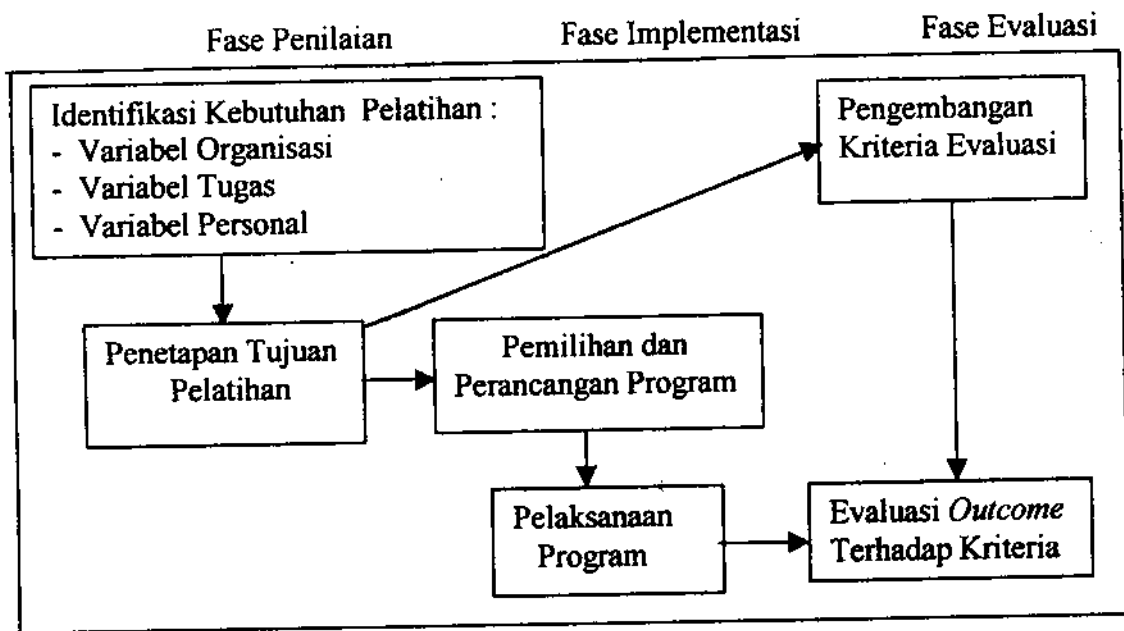
- c. Analisis personalia adalah mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan-kebutuhan kerja dan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik-karakteristik masing-masing karyawan.

Untuk mencapai analisis kebutuhan pelatihan yang efektif, para manajemen harus mengikuti tahapan-tahapan tertentu.

Schuler et al. (Irianto, 2001:30^a) berpendapat bahwa pelatihan terbagi atas tiga tahapan integratif:

1. *Assessment phase* sebagai tahap yang sangat penting untuk menentukan apa saja yang diakomodasikan dalam pelatihan termasuk bagaimana format dan rancangan pelatihan yang akan diimplementasikan.
2. Pelatihan adalah mengimplemantasikan semua keputusan tentang pelatihan yang dihasilkan dari tahap pertama. Manajer membuat strategi tentang bagaimana pelatihan secara teknis akan dilaksanakan. Strategi ini mencakup sejumlah persoalan yang berkaitan dengan isi dan proses pelatihan termasuk penetapan lokasi, waktu, dan pelatih.

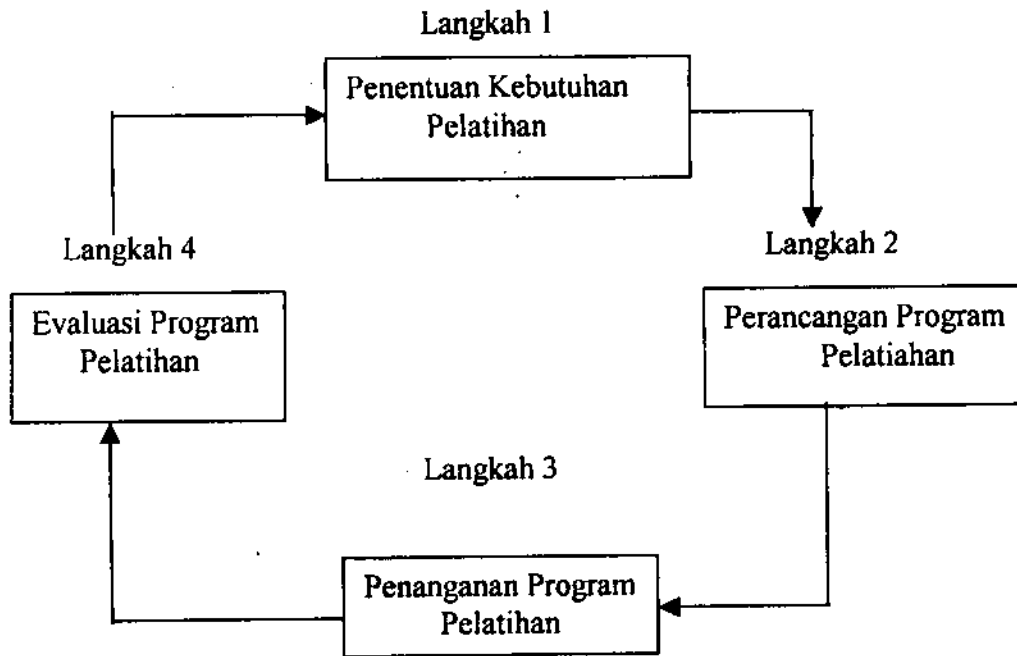
3. Evaluasi pelatihan yaitu untuk memastikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan telah mencapai target yang ditentukan. Untuk memahami secara jelas hubungan antar ketiga tahapan pelatihan dapat dilihat pada Gambar 2.1. di bawah ini.



Gambar 2.1. Hubungan Sistematis Tahapan Pelatihan dan Model Pengembangan

Penentuan kebutuhan pelatihan dalam perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Wiratmo (1996:131) mengemukakan: Pelatihan individu-individu dalam perusahaan pada dasarnya merupakan suatu proses yang terdiri dari empat langkah yaitu (1) Penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan, (2) perancangan program pelatihan, (3) penanganan program pelatihan, (4) evaluasi program pelatihan.

Untuk memperjelas hubungan langkah-langkah tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2. Hubungan Sistematis Tahapan Pelatihan dan Model Pengembangan.

Langkah pertama dalam proses pelatihan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi perusahaan. Kebutuhan pelatihan merupakan bidang informasi atau bidang keterampilan dari individu-individu atau kelompok yang perlu dikembangkan lebih lanjut untuk meningkatkan produktivitas organisasional dari individu-individu atau kelompok tersebut.

Langkah kedua perancangan program pelatihan menentukan bagaimana lingkungan dan pengalaman program pelatihan dapat dirancang guna meningkatkan proses implementasi pelatihan.

Unsur-unsur rancangan pelatihan meliputi : (1) topik dan tema, (2) tujuan, (3) materi, (4) metode, (5) jadwal, (6) *trainer*, (7) bahan, peralatan dan perlengkapan, (8) evaluasi, (9) *follow-up* (Hardjana, 2001:43)

Langkah ketiga dalam tahap pelatihan mempertibangkan implementasi program pelatihan di tujukan pada tujuan-tujuan untuk meningkatkan peluang bagi terciptanya program yang efektif. Efektivitas pemilihan program

tergantung pada pengetahuan manajer tentang berbagai program yang ada serta jenis dan level pembelajaran yang dibutuhkan mengatasi permasalahan : (1) Siapa harus ikut sebagai partisipan dalam pelatihan ?, (2) Siapa yang memberi pengajaran dalam pelatihan ?, (3) Media apakah yang digunakan dalam proses pembelajaran ?, (4) Pada tingkat (level) pembelajaran apakah pelatihan diadakan ?, (5) Prinsip-prinsip rancangan pelatihan apakah yang dibutuhkan ?. Program pelatihan dapat dikategorikan mencapai efektifitas optimal jika dikaitkan dengan prinsip-prinsip pembelajaran kritis sebagai acuan. Prinsip-prinsip pembelajaran tersebut antara lain meliputi motivasi karyawan, pengakuan adanya perbedaan individual, peluang-peluang yang diberikan untuk praktek, penguatan, umpan balik, tujuan, kurva pembelajaran, transfer pembelajaran, tindak lanjut, (6) Dimana program akan dilakukan ?.

Agar rencana pelatihan dapat dilaksanakan secara efektif , kondisi berikut ini sangat penting untuk diperhatikan:

(a) iklim yang terbuka dan saling percaya, (b) sikap ingin membantu dan empati, (c) suasana tenang dan bebas dari ketegangan, (d) dialog bersama, tatap muka, (e) fokus pada sasaran yang ingin dituju, tinjauan atas kemajuan dan pengamatan perilaku, (f) peningkatan pemahaman yang menyangkut lingkungan kerja, (g) fokus pada kekuatan bawahan dan wilayah pengembangan, (h) pengenalan masalah yang menghambat kemajuan dan terciptanya tujuan, (i) penyediaan unsur- unsur penunjang yang diperlukan oleh bawahan untuk mengambil tanggung jawab dan izin melaksanakan tugas (Thomas, 1997:17)

Langkah keempat dalam proses pelatihan mengevaluasi keefektifannya setelah program tersebut selesai dilaksanakan.

Tovey (Irianto, 2001:38^a) memberikan sebuah *outline* yang mungkin dapat digunakan untuk melakukan analisis yaitu (a) indentifikasi apa yang ingin dicapai, (b) indentifikasi tugas utama analisis, (c) membagi tugas utama kedalam sub-sub tugas (d) indentifikasi ketersediaan sumberdaya manusia, (e) indentifikasi SDM mana yang dapat melaksanakan tugas, (f) mengulas kembali jadual dan *timeframe* yang telah disusun, (g) penjadualan SDM melaksanakan tugas di dalam *timeframe* yang telah dibuat, (h) mengulas kembali rencana untuk mengyakinkan bahwa semua tindakan akan mengcover seluruh tujuan, (i) perbaikan kembali beberapa rencana sebelum melakukan analisis.

2.3. 2. Implementasi Pelatihan.

Hal yang patut diperhatikan sebelum mengimplementasi program pelatihan adalah alasan apakah yang mendasari setiap pengambilan keputusan tentang pelatihan yang dilakukan. Keberhasilan implementasi program pelatihan tergantung pada penempatan program sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi. Oleh karena itu informasi yang dihasilkan dari analisis kebutuhan pelatihan sangat penting untuk membantu memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan yang efektif.

Schuler et al. (Irianto, 2001:42^a) mengemukakan pertimbangan utama yang harus diperhatikan dalam implementasi program pelatihan mencakup enam perkara :

1. *Who participates in the program ?* (Siapa harus ikut sebagai partisipan dalam pelatihan ?)
2. *Who teaches the program ?* (Siapa yang memberi pengajaran dalam pelatihan ?)

3. *What media are used to teach ?* (Media apakah yang digunakan dalam proses pembelajaran ?)
4. *What is the level of learning ?* (Pada tingkat pembelajaran apakah pelatihan diadakan ?)
5. *What design principles are needed ?* (Prinsip-prinsip rancangan pelatihan apakah yang dibutuhkan ?)
6. *Where is the program to be conducted ?* (Dimana program akan dilakukan ?)

Dalam menentukan partisipasi dalam mengimplementasi pelatihan harus berdasarkan hasil penilaian kinerja, sehingga pelatihan itu dilaksanakan betul-betul untuk mengatasi kinerja karyawan.

Pertimbangan menentukan siapa yang akan diberi otoritas untuk memberikan proses pembelajaran (*training delivery*) berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh pelatih (*trainer*) dalam menguasai bidang yang akan diajarkan dalam pelatihan.

Penentuan media sebagai sarana fisik yang digunakan dalam proses pembelajaran perlu mendapat perhatian untuk mencapai efektifitas pelatihan. Media yang digunakan misalnya diskusi dan studi kasus.

Prinsip-prinsip pembelajaran yang menjadi acuan untuk mencapai hasil pelatihan optimal meliputi (1) motivasi karyawan, (2) pengakuan adanya perbedaan individual, (3) peluang-peluang yang diberikan untuk praktek, (4) penguatan (*reinforcement*), (5) umpan balik, (6) penetapan tujuan, (7) kurva pembelajaran (*learning curve*), (8) transfer pembelajaran (*transfer of learning*), (9) tindak lanjut (*follow up*).

Pertimbangan terakhir dalam implementasi program adalah keputusan tentang dimana pelatihan akan dilakukan dihadapkan pada tiga pilihan yaitu (a) di unit kerja, (b) ditempat kerja tetapi tidak di unit kerja yaitu di ruang khusus di organisasi, (c) di luar arena tempat kerja seperti di perguruan tinggi, dan di hotel.

Pemrograman pelatihan berdasarkan tempat pelaksanaannya adalah (a) program *on the job* (melatih karyawan di tempat kerja yang sesungguhnya), (b) program *on site but not on the job* (pelatihan di dalam organisasi tetapi bukan di pekerjaan), (c) program *off the job* (pelatihan di luar perusahaan)

Simamora (1999:396-399) menentukan kelebihan dan kelemahan program *on the job training* dan *off the job training* yaitu :

1. Program *on the job training*.

- a. Kelebihannya yaitu (1) Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas-tugas yang disimulasikan. (2) Karyawan mendapatkan instruksi-instruksi dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman. (3) Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, di bawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus. (4) Pelatibannya informal, relatif tidak mahal dan mudah di jadwalkan. (5) Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatih. (6) Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, menyita biaya keluar kantong (*out of pocket*) yang relatif rendah dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.
- b. Kekurangannya adalah (1) Pelatih mungkin tidak termotivasi untuk melatih atau memikul tanggung jawab untuk pelatihan sehingga pelatihan dapat menjadi serampangan. (2) Pelatih mungkin melaksanakan pekerjaan



dengan baik , namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. (3) Pelatih mungkin tidak memiliki waktu untuk melatih dan menghapuskan elemen yang peneting dari proses pelatihan. (4) Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan dan kinerja organisasional (5) Mungkin tidak efektif biaya apabila dibandingkan dengan program pelatihan terstruktur karena karyawan yang berkeahlian sangat tinggi digunakan sebagai pelatih dan pelatihan biasanya dilakukan satu per satu. (6) Mengorbankan waktu pekerjaan lebih banyak.

2. Program *off the job training*

- a. Kelebihannya adalah (1) Biaya pelatihan yang efisien karena pelatihan dilakukan dalam kelompok bukan per individu. (2) Pelatih biasanya instruktur purna waktu atau staf pelatih, kemungkinan lebih merupakan pelatih yang kompeten dibandingkan dengan program on the job trainer yang biasanya hanya mengorbankan sebagian kecil waktu mereka untuk melatih. (3) Kursus-kursus dan seminar yang *off site* memungkinkan perusahaan kecil dengan sumberdaya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa adanya biaya yang berat dari staf pelatih dan fasilitas pelatihan. (4) Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan-perusahaan lain sering memungkinkan peserta untuk mempelajari metode-metode dan teknik-teknik baru di samping materi-materi yang disajikan selama program. (5) Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi guna mempelajari keahlian-

keahlian dan sikap baru tanpa harus secara berbarengan mengkhawatirkan kinerja pekerjaan.

- b. Kekurangannya adalah (1) Para karyawan yang mengikuti *off the job training* tidaklah melakukan pekerjaan mereka. Ini merupakan tambahan biaya pelatihan, meskipun dalam jangka panjang manfaat pelatihan akan melebihi biaya-biayanya. (2) Kekurangan terbesar dari tipe pelatihan ini adalah masalah transfer belajar (*transfer of learning*). Kadang-kadang *off the job training* bersifat teoritis dan mempunyai nilai praktis yang terbatas bagi peserta khususnya pada saat pelatihan diadakan jauh dari organisasi. (3) Kecocokan antara tipe-tipe pelatihan ini dan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai kerap kali rendah. Para manajer sangat sering tertarik dengan pengalaman pelatihan dan pengembangan yang kedengarannya menyenangkan dan gagal mengecek kecocokkannya dengan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai. Tambahan pula, tipe-tipe pelatihan ini sering memerlukan biaya keluar kantong yang lebih besar.

2.3.3. Evaluasi Pelatihan.

Evaluasi pelatihan dilakukan untuk mengetahui agar proses pelatihan berjalan sesuai dengan tujuannya. Hardjana (2001:63) menentukan langkah-langkah pokok yang ditempuh dalam membuat evaluasi pelatihan yaitu :

(1) Mengumpulkan data yang meliputi materi, penyajian dan pengolahan materi, urutan pelaksanaan sesi, partisipasi peserta, kinerja *trainer*, kerja penyelenggara, suasana *training* yang tercipta, tempat, akomodasi dan konsumsi, manfaat *training* bagi peserta dan tanggapan / saran untuk perbaikan *training* yang akan datang. Data evaluasi dapat dikumpulkan melalui dua cara yaitu

(a) *pre test* dan *post test* untuk menilai sejauh mana tujuan training tercapai. (c) pengamatan (*observation*) , wawancara (*interview*), kuesioner (*questionnaire*), daftar cek (*check list*), daftar isian (*form*), dan kesan atau tanggapan peserta, untuk mengukur hasil-hasil yang sudah dicapai oleh peserta *training*. (2). menyusun data itu menjadi suatu kumpulan data berdasarkan kerangka tertentu. Tujuannya adalah untuk mendapatkan data tentang unsur-unsur *training* misalnya materi, proses *training*, manfaat dan tanggapan / saran peserta terhadap unsur-unsur *training* itu. (3) Membuat analisis data tentang pelaksanaan *training* untuk mengetahui sejauh mana tujuan *training* tercapai. Dari hasil analisis itu dibuat kesimpulan bahwa *training* dengan segala segi dan unsur-unsurnya sebagai proses pembelajaran dan perubahan pengetahuan, sikap, perilaku, kecakapan dan keterampilan peserta telah mencapai atau tidak mencapai tujuannya

Aspek-aspek pengukuran pelatihan meliputi penilaian :

- a. Mengukur reaksi-reaksi yang berfokus pada perasaan karyawan terhadap subyek pelatihan dan pelatih, program pelatihan , dan manfaat pelatihan membantu mereka melaksanakan pekerjaan dengan baik. Perasaan karyawan mengenai pelatihan sering diukur dengan: Apakah karyawan menyukai program pelatihan?, Apakah program pelatihan tersebut bermanfaat ?, Apakah kekuatan program pelatihan tersebut ?.
- b. Ukuran-ukuran belajar (*learning*) menilai sejauh mana partisipan menguasai konsep-konsep, informasi, dan keahlian-keahlian yang coba ditanam selama proses pelatihan. Pengetahuan dan keahlian-keahlian yang diperoleh atau sikap yang berubah sebagai akibat dari program pelatihan haruslah dievaluasi

dengan menggunakan tes tertulis atau observasi. Evaluasi perilaku dari program pelatihan memeriksa apakah karyawan memperlihatkan adanya perubahan-perubahan perilaku dalam pekerjaan – pekerjaan mereka.

2.3.3.1. Macam-macam Evaluasi

Evaluasi pelatihan terbagi atas tiga macam yaitu evaluasi selama proses *training* berlangsung, evaluasi pada akhir setiap sesi, dan evaluasi pada akhir seluruh *training* (Hardjana, 2001: 64)

Evaluasi selama proses *training*, *trainer* mengamati perilaku peserta, keterlibatan peserta dalam *training*, cara kerja tim *trainer*, suasana *training*, dan kerja penyelenggara. Berdasarkan hasil pengamatan itu , *trainer* membuat evaluasi dan mengambil tindakan yang tepat. Misalnya memperbaiki perilaku peserta dan meningkatkan keterlibatan mereka, menyesuaikan kerjanya sendiri sebagai *trainer* atau mengubah kerja penyelenggara. Tujuan utama evaluasi selama proses *training* adalah membantu peserta agar dapat mengikuti *training* dengan baik sehingga keseluruhan *training* mencapai tujuannya.

Evaluasi pada setiap akhir sesi , *trainer* menggunakan data utama yang dikumpulkan dari setiap kegiatan dalam sesi meliputi materi yang disajikan, proses pengolahan materi, dan manfaat sesi bagi peserta. Berdasarkan data yang dikumpulkan itu , *trainer* membuat analisis mengenai tercapai tidaknya tujuan acara, serta membuat identifikasi faktor pendukung dan penghambatnya.

Berdasarkan hasil analisis ini, *trainer* dapat mengambil kesimpulan apakah suatu sesi mencapai tujuannya atau tidak. Setelah kesimpulan dibuat, *trainer* dapat memperkirakan apakah sesi berikutnya perlu dipertahankan sesuai program atau diganti dengan sesi lain. Demi untuk mencapai tujuan seluruh

training, trainer dapat mengambil langkah untuk memperbaiki sikap, perilaku, metode *training*, mengubah metode pengolahan suatu sesi dalam kelompok kecil atau memberi pengarahan dan petunjuk kepada peserta untuk meningkatkan keterlibatan dalam training agar dapat mengambil manfaat sebesar-besarnya dari training tersebut.

Evaluasi pada akhir seluruh *training* merupakan bagian integral dari seluruh training. Evaluasi pada akhir seluruh training adalah untuk mengetahui apakah *training* mencapai tujuan atau tidak. Apabila data menunjukkan bahwa training mencapai tujuan atau tidak maka dapat diambil hikmah dan langkah-langkah untuk training yang akan datang, sehingga pelatih maupun penyelenggara dapat mempertahankan hal-hal yang sudah baik, melengkapi hal-hal yang kurang, meluruskan hal-hal yang salah arah dan meningkatkan hal-hal yang sudah baik.

2.3.3.2. Cara mengadakan Evaluasi

Cara yang digunakan untuk mengadakan evaluasi menurut Hardjana (2001:67) dapat dilakukan (1) secara lisan, (2) secara tertulis, (3) evaluasi secara gabungan.

Evaluasi secara lisan dapat ditempuh dengan cara-cara: (a) evaluasi oleh semua peserta yaitu para peserta *training* diminta untuk secara bebas mengutarakan evaluasinya terhadap *training* yang telah dilakukan, beserta usul-usul dan saran-saran perbaikannya. (b) evaluasi oleh beberapa wakil peserta yaitu beberapa orang yang ditunjuk mewakili peserta membuat evaluasi tentang *training* yang telah dilakukan. Evaluasi itu dilakukan secara bebas tanpa berurutan satu persatu mengenai hal-hal yang dievaluasikan. (c). Evaluasi oleh penyelenggara yaitu *trainer* dapat meminta kepada penyelenggara untuk

mengutarakan evaluasi dan saran mereka secara lisan. (d). Evaluasi *trainer* yaitu *trainer* dapat menyampaikan evaluasi dan saran perbaikan mengenai *training* yang sudah dilaksanakan.

Evaluasi secara tertulis dibuat oleh para peserta, penyelenggara, dan *trainer* dapat dilakukan dalam bentuk: (a) Ungkapan tertulis secara bebas mengenai unsur-unsur *training*. (b) Daftar pertanyaan yang sudah disiapkan untuk dijawab secara tertulis oleh para peserta dan penyelenggara. (c). Daftar isian yang dibuat secara kusus untuk dikerjakan oleh para peserta dan penyelenggara (d). Kesan / saran bebas mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan *training* yang sudah diadakan.

Evaluasi secara tertulis yang dibuat oleh peserta, penyelenggara dan *trainer* bertujuan bukan untuk mengorek dan mengumpulkan kesalahan, melainkan untuk menemukan data guna penyempurnaan jalannya *training* di kesempatan berikutnya.

Evaluasi secara gabungan (tertulis dan lisan) yaitu peserta melakukan evaluasi secara tertulis, kemudian diberi kesempatan untuk mengungkapkan beberapa hal pokok dari evaluasi tertulis secara lisan.

Evaluasi dengan cara gabungan mempunyai beberapa keuntungan (a) Bagi mereka yang mengungkapkan , cara ini dapat membawa kelegaan dan kepuasan psikologis tersendiri karena hal-hal yang ditulis dalam evaluasi kerap menjadi keprihatinan peserta. (b) Bagi semua pihak (peserta, *trainer*, dan penyelenggara), keseluruhan ungkapan evaluasi itu memberikan gambaran menyeluruh mengenai penilaian mengenai *training* yang sudah diadakan , karena

ungkapan-ungkapan lisan itu saling melengkapi dan memperjelas evaluasi-evaluasi tertulis.

Evaluasi pelatihan tidak hanya mengukur keberhasilan peserta tetapi dipahami secara komprehensif yang meliputi program pelatihan, kurikulum pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan pelatih.

Makna evaluasi pelatihan dapat dipahami secara komprehensif sebagai upaya memperoleh informasi yang mencakup : (1) Program pelatihan itu sendiri, (2) Peserta (3) pelatih, (4) Disain atau rancangan pelatihan, (5) metode pelatihan, (6) sumberdaya yang digunakan misalnya keuangan , (7) bahan-bahan yang digunakan dan (8) *outcome* atau dampak pelatihan (Irianto,2001:78).

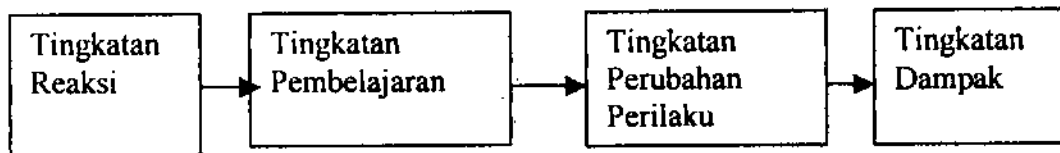
Outcome training dapat dilihat dari (1) *Participant reaction* (reaksi peserta pelatihan), (2) *Before & after test score* (hasil *test* sebelum dan sesudah pelatihan), (3) *Before & after performance score* (kinerja sebelum dan sesudah pelatihan), (4) *Ekspermental & control group evaluation* (hasil praktek peserta pelatihan).

2.3.3. 3. Model Evaluasi Pelatihan

Irianto,(2001:80^a) membagi model sistem pelatihan atas pertama *TheKirkpatrick Model* kedua model sistem.

Pertama *The kirkpatrick model* merekomendasikan adanya empat tingkatan (*levels*) sebagai basis evaluasi yaitu : tingkatan reaksi (*reaction level*), tingkatan pembelajaran (*learning level*), tingkatan perilaku atau perubahan keahlian (*behaviour or skill change level*), tingkatan dampak atau organisasional (*outcome or organizational level*)

Hubungan keempat tingkatan terlihat seperti pada Gambar 2.3. berikut ini.



Gambar 2.3. Evaluasi *The Kirkpatrick Model*

Reaksi peserta terhadap pelatihan dapat diukur dari perasaannya terhadap pelatihan yang direkam dalam bentuk kemauan terhadap pelatihan, manfaat pelatihan, pelatih dan lingkungan pelatihan.

Evaluasi pembelajaran menilai sejauh mana peserta menguasai konsep-konsep, informasi dan keahlian-keahlian yang diberikan selama pelatihan. Hasil akhir yang dapat diperoleh dari evaluasi ini adalah umpan balik tentang bagaimana hasil pelatihan setelah peserta bekerja kembali di tempat kerja asalnya.

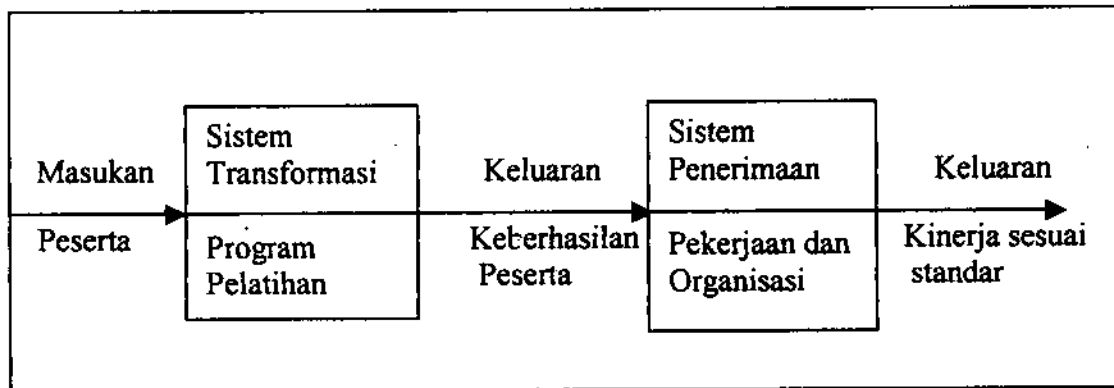
Evaluasi perilaku atau perubahan keahlian peserta memusatkan perhatiannya pada perubahan apa sajakah yang telah terjadi sebagai hasil dari pelatihan yang telah diikuti. Perubahan perilaku dimonitor saat peserta kembali bekerja di tempat kerjanya. Tingkatan ini merupakan evaluasi yang paling penting karena memusatkan perhatiannya pada apa yang harus dikerjakan peserta di tempat kerja.

Kedua model sistem. Asumsi dasar yang melandasi model ini adalah bahwa pelatihan dianggap sebagai proses sistematis dimana kegiatannya diawali dengan penerimaan input dari sistem organisasi yang lebih besar, mentransformasikan masukan dan menghasilkan outputs dalam berbagai bentuknya.

Evaluasi pelatihan berdasarkan model sistem mengacu pada lima komponen yaitu (a) masukan (*input*), (b) sistem pemrosesan (*the processing*

system), (c) keluaran (*output*), (d) sistem penerimaan (*the receiving system*), (e) tujuan pelatihan (*the goal of the training*).

Hubungan kelima komponen tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.4. berikut ini :



Gambar 2.4. Evaluasi Model Sistem

Kedua model evaluasi tersebut yang terbaik adalah model sistem. Dengan menggunakan model sistem organisasi dapat mengevaluasi setiap komponen sistem pada setiap saat. Hal ini memungkinkan perubahan dan adaptasi dapat dilakukan pada setiap tahapan proses pelatihan tanpa harus menunggu pelatihan itu selesai.

Informasi yang diperoleh dari evaluasi pelatihan memiliki makna yang sangat penting bagi analisis kebutuhan pelatihan sebagai awal dari program pelatihan terbaru dan sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah sebaliknya.

2.3.3. 4. Merancang Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan perlu dirancang sedemikian rupa sehingga proses pelatihan dapat mengikuti tahap-tahap kebutuhan organisasi. Merancang sebuah evaluasi pelatihan setidaknya terdapat empat tahapan yaitu : Tahap pertama

menentukan untuk siapa evaluasi diadakan, tahap kedua memutuskan apa yang dievaluasi, tahap ketiga mengidentifikasi jenis keputusan yang diinginkan dari evaluasi, tahap keempat mengembangkan strategi evaluasi (Irianto, 2001: 82^a).

Dalam merancang evaluasi pelatihan yang pertama dilakukan oleh organisasi adalah menentukan untuk siapakah evaluasi pelatihan itu dibuat. Hal ini sangat penting agar teknik dan pendekatan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan, sehingga evaluasi pelatihan yang dilakukan bermanfaat bagi semua pihak.

Setelah menentukan untuk siapakah pelatihan itu diadakan, tahap kedua memutuskan apa yang dievaluasi. Dalam memutuskan apa yang dievaluasi sangat erat hubungannya dengan biaya. Apabila biaya yang disiapkan terbatas maka organisasi memutuskan secara cermat bagian pelatihan manakah yang paling akurat memberikan informasi penting dalam kerangka pencapaian efektivitas pelatihan bagi organisasi.

Sedangkan pada tahap ketiga berkaitan dengan pengguna dari hasil evaluasi dalam konteks pengambilan keputusan. Bagian-bagian yang dievaluasi dalam pelatihan memberikan informasi yang berbeda-beda kepada organisasi dan informasi tersebut merupakan acuan dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu sebelum menentukan keputusan terlebih dahulu harus mengetahui siapa yang memanfaatkan hasil evaluasi.

Tahap ke empat merancang strategi khusus yang perlu dikembangkan untuk mengadakan evaluasi pelatihan sehingga dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkannya. Strategi yang dikembangkan harus mencakup sejumlah

komponen yang akan dievaluasi, bagaimana memngevaluasikannya, siapa yang akan mengevaluasi, kapan melakukan evaluasi dan apa saja yang akan dievaluasi.

2.4.Kemampuan Pelatih

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan kepada karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan.

Menurut Hasibuan (2001:72) pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*training education*) adalah pelatih internal, eksternal serta gabungan internal dan eksternal.

a. Pelatih Internal

Pelatih internal seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan memberikan petunjuk-petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan, cara menggunakan alat-alat, mesin-mesin. Sifat pengembangan yang diberikan atasan langsung adalah terus-menerus selama karyawan tersebut menjadi bawahannya. Pengembangan yang dilakukan oleh suatu tim pelatih sifatnya hanya sementara yaitu sepanjang dilakukan latihan.

b. Pelatih Eksternal

Pelatih eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan baik pelatihnya didatangkan maupun karyawannya ditugaskan untuk mengikuti di lembaga-lembaga pelatihan.

c. Pelatih Gabungan Internal dan Eksternal

Pelatih gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada karyawan. Cara ini lebih baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan akan lebih mantap dan antara pelatih internal dan eksternal saling mengisi dalam memberikan pengembangan.

Selanjutnya Hasibuan (2001:73) menentukan syarat-syarat pelatih atau instruktur yang baik :

a. *Teaching Skills*

Seseorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, memberi petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pelatihan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina, dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

b. *Commucation skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif yaitu suaranya jelas, tulisannya baik dan kata-katanya mudah dipahami oleh peserta latihan.

c. *Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pelatihan yang nampak pada berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.

d. *Sosial Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari peserta pelatihan, yaitu suka menolong, obyektif dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

e. *Technikal Competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teroris, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

f. *Stabilitas Emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap peserta pelatihan, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebabakan, keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang obyektif.

Mangkunegara(2000:64) mengemukakan syarat-syarat pelatih atau instruktur adalah:

1. Mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan
2. Instruktur luar yang profesional dalam bidang yang ada hubungan dengan materi pelatihan
3. Mampu membangkitkan motivasi dan penggunaan metode partisipatif.

Peran seorang pelatih yang diungkapkan oleh Hamalik (2000:146) salah satunya adalah sebagai motivator. Pelatih menggerakkan motivasi belajar para peserta selama proses belajar di dalam kelas maupun diluar kelas pada setiap kesempatan yang ada. Motivasi dilakukan agar peserta lebih aktif dalam proses pembelajaran, mengikuti ceramah, membuat tugas-tugas, membaca materi pelatihan dan melaksanakan praktek lapangan.

2.5. Metode Pelatihan

Metode *training* cara yang ditempuh dan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan *training* yang baik secara keseluruhan maupun per sesi. Hardjana (2001:29) membagi metode *training* atas tiga bagian yaitu pertama metode untuk mengawali *training*, kedua metode untuk pengolahan sesi-sesi dalam *training*, ketiga metode untuk penutupan *training*.

Metode untuk mengawali *training* meliputi metode pengenalan dan metode pemanasan. Metode pengenalan membantu para peserta *training* agar mengenal satu sama lain dan tidak merasa asing, serta dapat berkomunikasi dan bersedia bekerja sama selama *training*. Sedangkan metode pemanasan dapat digunakan sebagai pengganti acara pengenalan bila para peserta sudah saling mengenal. Metode pemanasan bertujuan untuk membangkitkan perhatian dan minat para peserta terhadap *training*.

Metode untuk pengolahan sesi-sesi dalam *training* atau metode pada babak tengah merupakan metode pengolahan acara *training*, baik untuk menyampaikan seluruh *training* maupun untuk tiap-tiap sesi. Metode pengolahan sesi dalam *training* terbagi atas :

- a. Metode informatif yaitu metode *training* dengan tujuan untuk menyampaikan informasi, penjelasan, data, fakta dan pemikiran. Bentuknya dapat berupa pengajaran atau kuliah, diskusi panel.
- b. Metode partisipatif digunakan untuk melibatkan dalam pengolahan materi *training*. Bentuknya dapat berupa pernyataan (*Statement*), curah pendapat (*brainstorming*), audio-visual (*audio-visual*), diskusi kelompok

(*group discussion*), kelompok bincang-bincang (*buzz group*), kuis (*quis*), studi kasus (*Case study*) atau peragaan peran (*role play*).

- c. Metode *eksperiensial* adalah metode yang memungkinkan peserta ikut terlibat dalam penuh pengalaman untuk belajar sesuatu daripadanya. Bentuknya dapat berupa ungkapan kreatif (*creative expressio*), penugasan (*assignment installment*), lokakarya (*workshop*), permainan manajemen (*management game*) atau latihan kepekaan (*labaratory* atau *sensitivity training*)

Metode untuk penutupan *training* atau metode pada babak akhir merupakan penyimpulan *training*. Penyimpulan *training* menguraikan secara singkat seluruh kegiatan *training* , semua sesi dalam *training* yang sudah diolah bersama, kemungkinan-kemungkinan *follow up* yang sebaiknya dilakukan peserta.

2.6. Fasilitas Pelatihan

Fasilitas pelatihan perlu disiapkan oleh perusahaan untuk membantu mentransferkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan pelatih kepada peserta latihan. Dengan peralatan dan bahan-bahan pelatihan yang lengkap dan sesuai dengan bidang tugas membantu karyawan memperoleh keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Media pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting dalam sistem pelatihan karyawan, karena berfungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran, menggugah gairah dan motivasi belajar. Hamalik (2000:67) berpendapat penggunaan media dalam proses pelatihan merupakan kebutuhan dan sekaligus keharusan berdasarkan pertimbangan-pertibangan sebagai berikut:

(1) Banyak konsep-konsep dalam bahan pelatihan yang memerlukan kesamaan persepsi bagi para peserta. (2) Dalam bidang-bidang studi yang disampaikan pada pelatihan terdapat proses-proses kerja yang sangat lambat, sehingga sulit dilihat dengan mata, dan dapat ditangkap berkat bantuan media pembelajaran. (3) Ada pula hal-hal atau kejadian-kejadian yang proses kerjanya sangat cepat sehingga sangat sulit untuk diamati. (4) Banyak benda-benda yang terlampaui besar sulit di bawa ke dalam kelas untuk dipelajari, sehingga dengan bantuan model tiruan barulah benda-benda tersebut dapat dipelajari dengan mudah. (5). Banyak hal-hal yang abstrak ternyata sulit diamati dengan penginderaan. (6). Peristiwa masa lampau atau kejadian yang mungkin terjadi pada masa datang sangat sulit diamati. (7). Banyak pula kejadian sehari-hari yang berkenaan dengan masalah manajemen yang lebih mudah dipelajari dengan bantuan media pelatihan (8). Banyak proses-proses yang harus dikerjakan dalam mempelajari manajemen, yang memerlukan bantuan media pelatihan agar menarik perhatian dan minat peserta.

2.7. Budaya Kerja.

Budaya kerja mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh karyawan dalam suatu perusahaan dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Sistem makna bersama ini bila diamati lebih saksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh karyawan.

Karakteristik utama tersebut menurut Robbins (1996:89) dalam hasil riset paling barunya merupakan hakikat budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian ke rincian yaitu sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presesi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan yaitu sejauh mana orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

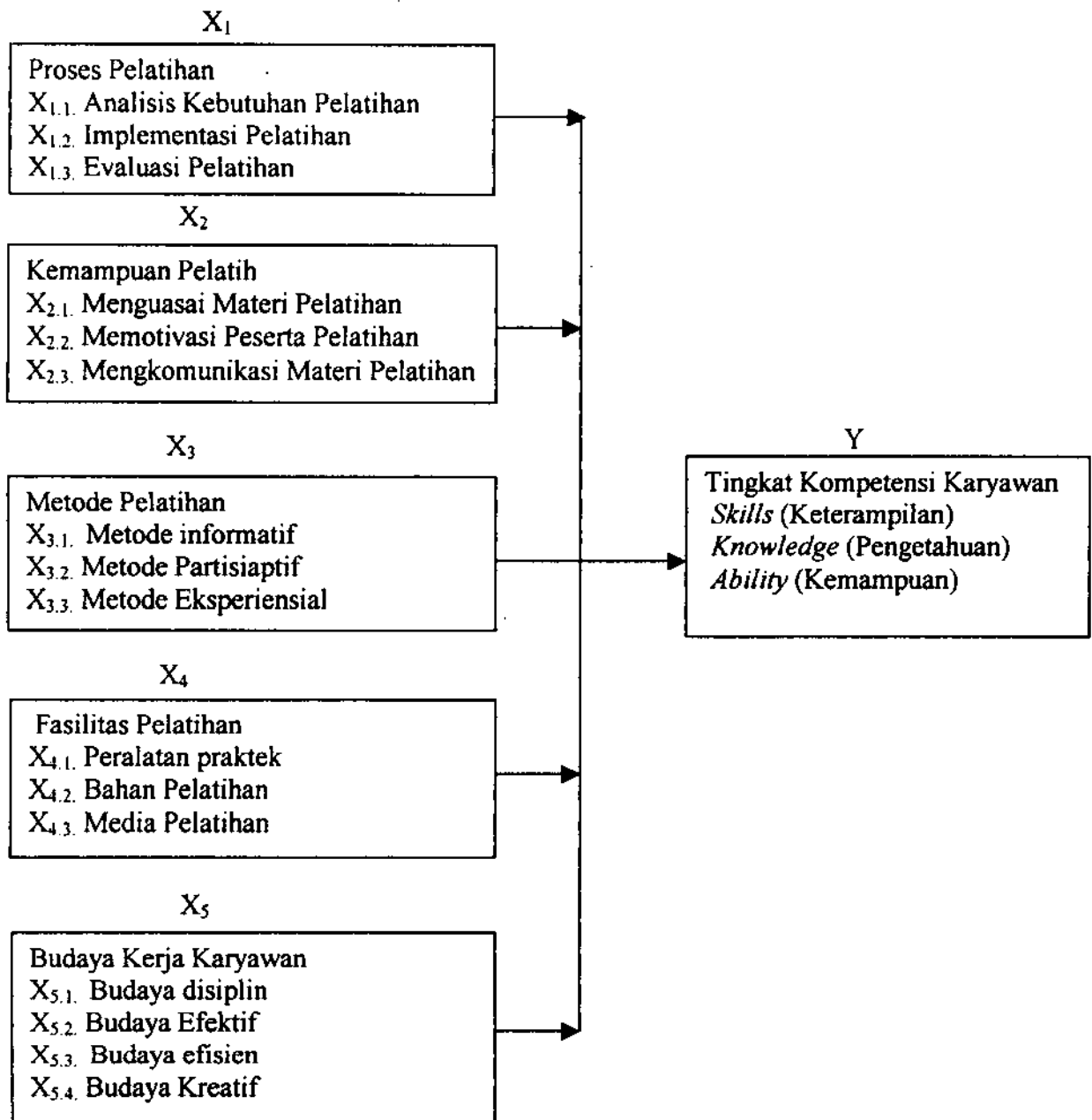
Dauly dan Mulyanto(2001:50) mengatakan budaya kerja melingkupi pengertian rajin, disiplin, selektif, efektif, kreatif dan siap berdiskusi untuk menambah wawasan ataupun mempertahankan / mempertanggungjawabkan apa yang dikerjakannya. Dengan budaya kerja tersebut diharapkan bahwa semua program kerja yang diberikan akan diselesaikan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan waktu yang diberikan. Budaya kerja yang demikian tidak dapat dibentuk tanpa adanya kesadaran dan tanggung-jawab, baik tanggung-jawab secara pribadi maupun tanggung-jawab karena kebersamaan.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan uraian pada tinjauan pustaka maka hubungan antara variabel yang mempengaruhi dan variabel yang terpengaruh dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar kerangka konseptual berikut ini :



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hubungan Antar Variabel.

Kerangka konseptual tersebut di atas menggambarkan hubungan anantara faktor-faktor pelatihan (proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja) dengan tingkat kompetensi karyawan. Hubungan antar variabel tersebut adalah :

3.2.1. Hubungan Proses Pelatihan dengan Kompetensi Karyawan

Pelatihan merupakan proses yang dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan, implementasi pelatihan dan evaluasi pelatihan diharapkan dapat mengatasi permasalahan kompetensi karyawan dalam perusahaan.

Analisis kebutuhan pelatihan yaitu menganalisis seluruh permasalahan yang dihadapi karyawan dalam pekerjaannya serta menganalisis keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang harus dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Hasil analisis kebutuhan pelatihan dapat digunakan untuk merancang program pelatihan sesuai kebutuhan karyawan seperti menyiapkan keterampilan kerja, pengetahuan kerja dan kemampuan kerja yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan dapat menentukan karyawan yang menjadi prioritas mengikuti pelatihan.

Implementasi pelatihan dilakukan berdasarkan rancangan program pelatihan yang dibuat berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan yang membutuhkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan teknis dan non teknis dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga membantu meningkatkan kompetensinya sesuai standar perusahaan. Implementasi pelatihan yang tidak berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan hanya memboroskan biaya.

Evaluasi pelatihan dilakukan untuk mengetahui kesesuaian rancangan program pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, budaya kerja peserta pelatihan dengan kompetensi yang dibutuhkan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil evaluasi pelatihan dapat memberikan perbaikan dalam meningkatkan kualitas pelatihan yang akan datang.

3.2.2. Hubungan Kemampuan Pelatih dengan Kompetensi Karyawan.

Kemampuan pelatih dalam pelatihan mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan, oleh karena itu pelatih harus memiliki kemampuan untuk menguasai materi pelatihan, memotivasi peserta pelatihan dan mengkomunikasikan materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan.

Pelatih yang memiliki kemampuan menguasai materi pelatihan sesuai kebutuhan karyawan sangat diperlukan dalam pelatihan, karena dengan demikian karyawan mendapatkan materi-materi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensinya. Sebaliknya pelatih yang tidak memiliki kemampuan untuk menguasai materi pelatihan sesuai kebutuhan, tidak memberikan kontribusi dalam peningkatkan kompetensi karyawan, sehingga karyawan yang telah mengikuti pelatihan tidak menunjukkan perubahan kompetensinya.

Pelatih yang memiliki kemampuan memotivasi karyawan diperlukan agar karyawan dapat mengikuti pelatihan secara disiplin, efektif, efisien dan kreatif sehingga memperoleh pengalaman, keterampilan, pengetahuan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatih yang tidak memiliki kemampuan memotivasi karyawan untuk mengikuti

pelatihan secara disiplin, efektif, efisien dan kreatif menyebabkan karyawan mengikuti pelatihan tanpa termotivasi untuk mendapatkan pengalaman, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada hal karyawan yang mengikuti pelatihan bertujuan untuk mendapatkan sejumlah keterampilan, pengetahuan dan kemampuan agar dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan.

3.2.3. Hubungan Metode Pelatihan dengan Kompetensi Karyawan

Metode yang dapat digunakan dalam pelatihan adalah metode informatif, metode partisipatif dan metode eksperiensial. Metode informative, metode yang digunakan untuk menyampaikan informasi, penjelasan, data, fakta dan pemikiran kepada karyawan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan.

Metode partisipatif, metode yang melibatkan karyawan dalam pengolahan materi, sehingga mendapatkan materi-materi sesuai kompetensi yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, tanpa melibatkan karyawan dalam pengolahan materi bisa terjadi materi yang diberikan dalam pelatihan tidak sesuai kompetensi yang dibutuhkan karyawan.

Metode eksperiensial, metode yang memungkinkan peserta ikut terlibat dalam penuh pengalaman untuk belajar kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Metode yang tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengalami pelatihan, karyawan tidak mendapatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensinya.

Metode yang tepat dalam pelatihan adalah metode yang didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai yaitu (1) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*, (2) Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*.

Penentuan metode pelatihan menjadi sangat penting karena dapat mengakibatkan keberhasilan dan kegagalan pelatihan. Pelatihan dikatakan berhasil apabila pelatihan tersebut dapat meningkatkan keterampilan kerja, pengetahuan kerja dan kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya pelatihan dikatakan gagal apabila tidak memberikan peningkatan kompetensi kepada peserta pelatihan.

3.2.4. Hubungan Fasilitas pelatihan dengan Kompetensi Karyawan

Kelengkapan fasilitas pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan dapat membantu peserta mengerti, menguasai materi pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensinya. Menyediakan peralatan dan bahan praktek yang sesuai dengan peralatan dan bahan yang digunakan karyawan dalam melaksanakan tugasnya membantu karyawan untuk menguasai kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja.

Fasilitas pelatihan yang berbeda dengan fasilitas yang digunakan peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya dapat berakibat peserta pelatihan dapat menguasai kompetensi yang diberikan pelatihan dengan memanfaatkan fasilitas yang tersedia, tetapi setelah sampai di tempat kerja kompetensi tersebut tidak dapat digunakan karena fasilitas yang berbeda.

3.2.5. Hubungan Budaya Kerja Karyawan dengan Kompetensi Karyawan

Hubungan budaya kerja karyawan dengan kompetensinya dapat dilihat dari cara berpikir karyawan yang menjadi makna bersama dalam mengikuti pelatihan seperti mentaati tata tertib pelatihan, serta mengikuti pelatihan secara efektif, efisien, dan kreatif sehingga mendapat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dapat membantu meningkatkan kompetensinya.

Peserta pelatihan yang mentaati seluruh tata tertib pelatihan dan mengikuti pelatihan secara efektif, efisien dan kreatif artinya pikiran peserta pelatihan untuk mengikuti pelatihan secara aktif, mengerjakan semua tugas dengan benar dan tepat waktu, serta selalu berdiskusi dengan teman-teman peserta pelatihan tentang masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya, dengan demikian peserta pelatihan mendapat sejumlah keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dapat digunakan untuk membantu meningkatkan kompetensinya di tempat kerja.

3.3. Hipotesis Penelitian.

1. Faktor- faktor proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan budaya kerja bersama-sama mempengaruhi kompetensi karyawan di PT Semen Kupang.
2. Faktor budaya kerja karyawan berpengaruh dominan terhadap kompetensi karyawan di PT Semen Kupang

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Berdasarkan jenis-jenis penelitian maka, jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian ekplanasi, karena menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Tujuan penelitian ekplanasi untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih yang dilakukan secara kros sektional.

4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

4.2.1. Populasi Penelitian

Populasi yang dijadikan fokus dalam penelitian ini adalah karyawan level pelaksana PT Semen Kupang berjumlah 184 orang.

4.2.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Penelitian sampel dilakukan karena jumlah populasi penelitian cukup besar.

Pendapat Gay (Umar, 1999:79) menyatakan bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan pada desain penelitian yang digunakan untuk penelitian korelasional minimal 30 subyek. Sedangkan menurut Fraenkel & Wallen (1993:92) dalam Sigit (1999:70) besar sampel minimum untuk penelitian korelasional sebanyak 50 orang.

Berdasarkan pendapat Gay dan Fraenkel & Wallen tersebut, maka besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 150 orang. Penentuan sampel ini

dilakukan karena dilihat dari waktu, biaya masih dapat dijangkau untuk melakukan penelitian terhadap 150 orang responden, serta ingin memperoleh informasi lebih banyak tentang hasil pelatihan yang pernah diikuti oleh karyawan, sehingga hasilnya *representative* atau dapat mewakili karyawan pelaksana PT Semen Kupang sebanyak 184 orang.

4.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *random sampling* yaitu semua anggota populasi mendapat kesempatan yang sama untuk diambil menjadi sampel. Untuk memperoleh sampel penelitian dilakukan dengan cara undian. Cara ini dilakukan dengan memberi nomor-nomor pada seluruh anggota populasi, lalu secara acak dipilih nomor-nomor sesuai dengan banyaknya sampel yang dibutuhkan.

4.3. Variabel Penelitian.

4.3.1. Klasifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan kedalam variabel independen dan dependen.

1. Variabel independen (bebas) X yang terdiri dari variabel proses pelatihan, (X_1), variabel kemampuan pelatih (X_2) variabel metode pelatihan (X_3), variabel fasilitas pelatihan (X_4), variabel budaya kerja karyawan (X_5) yang mempengaruhi berubahnya variabel dependen (terikat) Y.
2. Variabel dependen (terikat) Y adalah kompetensi karyawan di PT Semen Kupang Propinsi Nusa Tenggara Timur.

4.3.2. Definisi Operasional Variabel.

4.3.2.1. Tingkat Kompetensi Karyawan (Y)

Tingkat kompetensi karyawan adalah keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikatornya adalah keterampilan kerja teknis dan non teknis, pengetahuan kerja, kemampuan bekerja sama dan kemampuan menganalisis tugas yang dikerjakan.

Kemampuan keterampilan kerja teknis diukur dari kemampuan karyawan menggunakan perlengkapan dan peralatan, sedangkan kemampuan keterampilan non teknis diukur dari kemampuan berkomunikasi dengan anggota tim kerja dalam melaksanakan tugas.

Pengetahuan kerja diukur dari pengetahuan kerja yang diperoleh yang diperoleh karyawan melalui pelatihan.

Kemampuan bekerja sama diukur dari, kemampuan bekerja sama dalam kelompok, kemampuan menganalisis diukur dari kemampuan menganalisis pekerjaan sebelum mengerjakannya

4.3.2.2. Proses Pelatihan (X_1)

Proses pelatihan adalah pelaksanaan pelatihan yang dimulai dengan analisis kebutuhan pelatihan, implementasi pelatihan dan evaluasi pelatihan. Indikatornya adalah analisis kebutuhan pelatihan, implementasi pelatihan dan evaluasi pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah menganalisis permasalahan dalam pekerjaan karyawan serta kompetensi yang harus dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut yang dituangkan dalam program pelatihan.

Implementasi pelatihan adalah pelaksanaan pelatihan berdasarkan program yang telah dibuat berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan, sedangkan evaluasi pelatihan adalah penilaian terhadap kesesuaian program pelatihan, implementasi pelatihan dengan kompetensi yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di tempat tugasnya.

Analisis kebutuhan pelatihan diukur dari kesesuaian antara penentuan kebutuhan pelatihan dengan permasalahan kompetensi karyawan. Implementasi pelatihan diukur dari kesesuaian penentuan kebutuhan pelatihan dengan implementasi pelatihan. Sedangkan evaluasi pelatihan diukur dari kesesuaian penentuan kebutuhan pelatihan, implementasi pelatihan dengan kompetensi yang dibutuhkan karyawan.

4.3.2.3. Kemampuan Pelatih (X_2)

Kemampuan pelatih adalah kemampuan untuk menguasai materi pelatihan, kemampuan untuk memotivasi peserta pelatihan dan kemampuan mengkomunikasikan materi pelatihan kepada peserta pelatihan.. Indikatornya menguasai materi pelatihan, memotivasi karyawan dan mengkomunikasikan materi pelatihan.

Kemampuan menguasai materi pelatihan diukur dari kesesuaian materi yang diberikan dengan materi yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan memotivasi karyawan diukur dari disiplin karyawan mengikuti pelatihan, kualitas tugas yang dikerjakan selama mengikuti pelatihan, ketepatan waktu menyelesaikan tugas selama mengikuti pelatihan, kreatif mengungkapkan permasalahan dalam pekerjaan untuk didiskusikan selama pelatihan.

4.3.2.4. Metode Pelatihan (X₃)

Metode pelatihan adalah cara yang digunakan oleh pelatih untuk menyampaikan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan karyawan dalam pelatihan agar karyawan dapat mengerti, memahami dan menguasai materi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikatornya adalah metode informatif, metode partisipatif dan metode eksperiensial.

Metode informatif diukur dari kesesuaian materi yang diinformasikan dengan materi yang dibutuhkan karyawan. Metode partisipatif diukur dari keterlibatan karyawan dalam pengolahan materi, dan metode eksperiensial diukur dari kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengalami secara penuh dalam pelatihan.

4.3.2.5. Fasilitas Pelatihan (X₄)

Fasilitas pelatihan adalah peralatan dan perlengkapan yang digunakan dalam pelatihan. Indikatornya adalah peralatan dan perlengkapan pelatihan. Peralatan dan perlengkapan pelatihan diukur dari kelengkapan dan kesesuaian dengan kebutuhan pelatihan.

4.3.2.6. Budaya Kerja Karyawan (X₅).

Budaya kerja karyawan adalah ketaatan karyawan terhadap seluruh tata tertib selama mengikuti pelatihan (budaya disiplin) kebiasaan karyawan menyelesaikan tugas selama pelatihan dengan baik (budaya efektif), kebiasaan karyawan menyelesaikan tugas selama pelatihan tepat waktu (budaya efisien), dan kebiasaan mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan selama mengikuti pelatihan (budaya kreatif). Indikatornya adalah budaya disiplin, budaya efektif, budaya efisien, dan budaya kreatif.

Budaya disiplin diukur dari ketaatan karyawan terhadap tata tertib atau peraturan selama mengikuti pelatihan. Budaya efektif diukur dari kualitas tugas yang dikerjakan selama mengikuti pelatihan. Budaya efisien diukur dari menyelesaikan tugas selama mengikuti pelatihan tepat waktu. Budaya kreatif diukur dari kemampuan peserta pelatihan mengungkapkan ide-ide baru yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Pengukuran indikator-indikator dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* yang dimodifikasi. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian. (Sugiyono, 1999:86).

Dalam skala *Likert* jawaban-jawaban setiap instrumen mempunyai gradasi yang dapat berupa kata-kata yaitu sangat setuju, setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju.

Untuk kepentingan analisis kuantitatif maka masing-masing jawaban pernyataan positif (*favorable*) diberi skor yaitu : Sangat setuju skor 4, Setuju skor 3, Tidak setuju skor 2 dan Sangat tidak setuju skor 1, sedangkan untuk pernyataan negatif (*unfavorable*) masing-masing jawaban diberi skor yaitu Sangat tidak setuju skor 1 , setuju skor 2, Tidak setuju skor 3, Sangat tidak setuju skor 4.

4.4. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh data dan digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Instrumen yang

digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian adalah kuesioner (angket), wawancara dan observasi.

a. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti.

c. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data fasilitas pelatihan dan data dokumentasi.

4.4.1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konstruksi. Penentuan validitas konstruksi dilakukan berdasarkan pendapat Sugiyono (1999:113) bahwa instrumen yang mempunyai validitas konstruksi, jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur gejala sesuai yang didefinisikan.

Sebuah item dikatakan valid jika mempunyai dukungan yang besar terhadap skor total, artinya satu item memiliki validitas yang tinggi jika skor pada item mempunyai kesejajaran dengan skor total. Untuk pengujian validitas penulis berpedoman pada pendapat Singarimbun dan Effendi (1995:137) yang mengatakan bahwa menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan

skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* pada $\alpha = 5\%$ seperti berikut :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Korelasi *product moment*

N = Jumlah responden

X = Jumlah skor butir

Y = Jumlah skor faktor

4.4.2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercayakan atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan uji *Alpha-Cronbach* dengan $\alpha = 5\%$ dengan rumusnya :

$$\begin{aligned} r_{tt} &= \frac{M}{M-1} \left(\frac{V_t - V_x}{V_t} \right) \\ &= \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V_x}{V_t} \right) \end{aligned}$$

Di mana: V_x = Variasi butir-butir

V_t = Variasi Faktor

M = Jumlah butir

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

4.5.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di PT. Semen Kupang , jalan Yos Soedarso, Osmo Kupang Nusa Tenggara Timur.

4.5.2. Waktu Penelitian:

Penelitian dilakukan mulai tanggal 1 Mei sampai dengan 14 Juni tahun 2002

4.6. Prosedur Pengumpulan Data.

4.6.1. Jenis dan Sumber Data

- a. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari responden melalui jawaban pertanyaan dalam kuesioner yang dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja terhadap tingkat kompetensi karyawan di PT Semen Kupang.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti melalui dokumentasi yang dapat digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian.

4.6.2. Cara Pengumpulan Data

- a. Observasi, yaitu peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap fasilitas pelatihan dan dokumen tentang kompetensi karyawan PT Semen Kupang Propinsi Nusa Tenggara Timur.
- b. Wawancara, yaitu interaksi dengan cara wawancara secara langsung kepada karyawan pelaksana PT Semen Kupang dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dibagikan kepada responden.

4.7. Cara Pengolahan dan Analisis Data.

4.7.1. Cara Pengolahan Data.

Cara pengolahan data dalam penelitian dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

a. Pemeriksaan Data (*Editing*)

Editing dilakukan dengan cara meneliti kembali data yang terkumpul dari angket yang telah diisi oleh responden. Langkah ini dilakukan untuk mengetahui kelengkapan pengisian jawaban kuesioner.

b. Pemberian skor.

Pemberian skor pada alternatif jawaban responden dilakukan untuk mengkuantitatifkan data kualitatif, yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

c. Tabulasi

Tabulasi data dilakukan untuk mengetahui jumlah skor jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan untuk masing-masing variabel yang digunakan untuk dianalisis lebih lanjut. Skor jawaban responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran.

4.7.2. Analisis Data.

a. Model Analisis

Data yang telah ditabulasi diolah dengan menggunakan model regresi linier berganda. Gujarati (1995) dalam Kuncoro (2001 : 91-92) mengatakan secara umum analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan satu variabel dependen (variabel terikat)

dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas / bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan / atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Berdasarkan pendapat Gurajati tersebut di atas maka model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

Keterangan :

Y = Kompetensi Karyawan

a = Konstanta

$b_1 \dots b_5$ = Koefisien regresi

X_1 = Proses Pelatihan

X_2 = Kemampuan Pelatih

X_3 = Metode Pelatihan

X_4 = Fasilitas Pelatihan

X_5 = Budaya Kerja

b. Teknik Analisis

Analisis data menggunakan komputer program SPS 2000 dengan teknik analisis sebagai berikut:

1. Uji Simultan (Uji F)

Untuk membuktikan hipotesis pertama digunakan uji F yaitu menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan $p \leq 0,05$

2. Uji Parsial (Uji t)

Untuk membuktikan hipotesis kedua digunakan uji t yaitu menguji keberartian masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dengan $p \leq 0,05$

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum PT Semen Kupang

5.1.1. Sejarah Terbentuknya PT. Semen Kupang

PT Semen Kupang didirikan pada tanggal 17 Desember 1980 dengan Akte Notaris J.N. Siregar, SH. Nomor 102 tahun 1980 dan satu satunya Pabrik Semen Skala kecil yang menggunakan tungku tegak di Indonesia.

Pada awal berdirinya perusahaan ini merupakan perusahaan patungan antara PT Semen Gresik (Persero), Bank Pembangunan Indonesia dan Pemerintah Daerah Nusa Tenggara Timur melalui PD Flobamor. Pembangunan pabrik ditandai dengan peletakan batu pertama oleh Menteri Perindustrian Republik Indonesia pada tanggal 22 Desember 1980, sedangkan secara fisik Pabrik Semen Kupang mulai dibangun pada tanggal 1 Maret 1982 dan pada tanggal 16 Desember 1983 pabrik mulai beroperasi, dengan berkapasitas terpasang 120.000 ton per tahun. Peresmian PT Semen Kupang dilakukan oleh Bapak Presiden Soeharto pada tanggal 14 April 1984 dan sekaligus dimulainya operasi secara komersial.

Pembangunan PT Semen Kupang bertujuan untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan menjalankan kegiatan usaha dibidang Produksi, Pemberian jasa dan perdagangan. Selanjutnya pada tanggal 4 Januari 1991 status perusahaan dinyatakan sebagai Badan Usaha Milik Negara, melalui peraturan Pemerintah No.4 Tahun 1991, perihal

Terbatas Semen Kupang dengan pengalihan saham PT Semen Gresik (Persero).

5.1.2. Karyawan Pelaksana PT. Semen Kupang

Karyawan pelaksana PT. Semen Kupang sebanyak 184 orang terdiri dari 180 orang (97,83 %) berpendidikan SLTA ke bawah, sedangkan yang berpendidikan D3 hanya 4 orang (2,17 %), secara terperinci tingkat pendidikan karyawan PT. Semen Kupang dapat di lihat pada Tabel 5.1

Tabel 5.1. Tingkat Pendidikan Karyawan Pelaksana PT. Semen Kupang, Juni 2002

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persen
SD	40	21,74
SLTP	60	32,61
SLTA	80	43,48
Diploma 3	4	2,17
Jumlah	184	100,00

Karyawan pelaksana PT. Semen Kupang berdasarkan golongannya terdiri dari golongan I/b sampai dengan II/e, secara terperinci seperti pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2. Karyawan pelaksana PT. Semen Kupang Berdasarkan Golongan Bulan Juni 2002

Golongan	Frekuensi	Persen
I/b	1	0,54
I/c	9	4,89
I/d	14	7,61
I/e	47	25,54
I/f	33	17,93
I/g	34	18,48
II/a	11	5,98
II/b	9	4,89
II/c	16	8,69
II/d	7	3,80
II/e	3	1,63
Jumlah	184	100,00

5.2. Profil Responden

Profil karyawan PT. Semen Kupang yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, pengalaman kerja, banyaknya pelatihan yang diikuti, lamanya pelatihan dan tempat pelatihan.

5.2.1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin karyawan pelaksana PT. Semen Kupang yang menjadi responden dapat dilihat pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3. Jenis Kelamin Responden PT Semen Kupang Juni, 2002

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Perempuan	9	6,00
Laki-laki	141	94,00
Jumlah	150	100,00

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jenis kelamin responden didominasi oleh karyawan laki-laki sebanyak 141 orang (94 %), sedangkan responden perempuan sebanyak 9 orang (6 %). Jenis kelamin karyawan PT.Semen Kupang yang menjadi responden didominasi oleh laki-laki karena jenis pekerjaan yang dilakukan di PT. Semen Kupang lebih banyak membutuhkan karyawan laki-laki dibandingkan dengan karyawan perempuan.

5.2.2. Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini seperti pada Tabel 5.4

Tabel 5.4 Tingkat Pendidikan Responden PT. Semen Kupang Juni,2002

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persen
SD	35	23,33
SLTP	50	33,33
SLTA	61	40,67
D3	4	2,67
Jumlah	150	100,00

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SLTA ke bawah sebanyak 146 orang (97,33 %), sedangkan yang berpendidikan D3 sebanyak 4 orang (2,67 %). Melihat dari tingkat pendidikan dapat dikatakan bahwa sumberdaya karyawan pelaksana PT. Semen Kupang masih tergolong rendah.

5.2.3. Usia Responden

Usia karyawan pelaksana PT. Semen Kupang yang menjadi responden dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5. Usia Responden PT. Semen Kupang, Juni 2002

Usia (tahun)	Frekuensi	Persen
21 - 30	4	2,67
31 - 40	65	43,33
41 - 50	78	52,00
> 50	3	2,00
Jumlah	150	100,00

Proporsi umur karyawan pelaksana PT. Semen Kupang yang menjadi responden sebanyak 4 orang (2,67 %) berusia 21-30 tahun, 65 orang (43,33 %) berusia 31-40 tahun, 78 orang (52 %) berusia 41-50 tahun dan 3 orang (2 %) berusia di atas 50 tahun.

5.2.4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja karyawan pelaksana PT. Semen Kupang yang menjadi responden adalah 20 orang (13,33 %) pengalaman kerja 0 - 5 tahun, 25 orang (16,67 %) pengalaman kerja 6 – 10 tahun, 52 orang (34,67 %) pengalaman kerja 11 – 15 tahun, 53 orang (35,33 %) pengalaman kerja 16-20 tahun. Lebih jelas pengalaman kerja karyawan pelaksana yang menjadi responden dapat dilihat pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6. Pengalaman Kerja Responden PT. Semen Kupang, Juli 2002

Pengalaman Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persen
0 - 5	20	13,33
6 - 10	25	16,67
11 - 15	52	34,67
16 - 20	53	35,33
Jumlah	150	100,00

5.2.5. Banyaknya Pelatihan yang diikuti responden

Tahun 1996 sampai dengan tahun 2000, karyawan pelaksana PT. Semen Kupang yang menjadi responden telah mengikuti pelatihan setiap tahun sebanyak 1 - 2 kali 67 orang (44,67 %), 3 - 4 kali 70 orang (46,67 %), 5 - 6 kali 10 orang (6,67 %), 7 - 8 kali 3 orang (2 %). Lebih jelas banyaknya pelatihan yang diikuti oleh karyawan pelaksana PT. Semen Kupang yang menjadi responden dapat dilihat pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7 Banyaknya Pelatihan yang diikuti responden PT. Semen Kupang Tahun 1996 - 2000

Banyaknya Pelatihan	Frekuensi	Persen
1 - 2	67	44,67
3 - 4	70	46,67
5 - 6	10	6,67
7 - 8	3	2,00
Jumlah	150	100,00

5.2.6. Lama Pelatihan

Lama pelatihan yang diikuti karyawan pelaksana PT. Semen Kupang yang menjadi responden tahun 1996 - 2000 yaitu ≤ 1 minggu sebanyak 76 orang (50,67 %), $1 < a \leq 2$ minggu 34 orang (22,67 %) dan $2 < a \leq 3$ minggu 29 orang (19,33 %), $3 < a \leq 4$ minggu 11 orang (7,33 %). Lama pelatihan

karyawan PT. Semen Kupang yang menjadi responden lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8. Lama Pelatihan yang diikuti responden
PT. Semen Kupang Tahun 1996 – 2000

Lama Pelatihan	Frekuensi	Persen
≤ 1 Minggu	76	50,67
$1 < a \leq 2$ Minggu	34	22,67
$2 < a \leq 3$ Minggu	29	19,33
$3 < a \leq 4$ Minggu	11	7,33
Jumlah	150	100,00

5.2.7. Tempat Pelatihan

Karyawan pelaksana PT. Semen Kupang yang menjadi responden telah mengikuti pelatihan on the job training 92 orang (62,33 %), off the job training 8 orang (5,33 %), on the job training dan off the job training 50 orang (33,33 %). Tempat pelatihan karyawan pelaksana yang menjadi responden lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 5.9

Tabel 5.9. Tempat Pelatihan responden
PT. Semen Kupang Tahun 1996 – 2000

Tempat Pelatihan	Frekuensi	Persen
On the job training	92	62,33
Off the job training	8	5,33
On the job training dan Off the job training	50	33,3
Jumlah	150	100,00

5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian terdiri dari variabel bebas proses pelatihan (X_1), kemampuan pelatih (X_2), metode pelatihan (X_3), fasilitas pelatihan (X_4), budaya kerja (X_5) dan variabel terikat tingkat kompetensi karyawan (Y) dilakukan perhitungan statistik dengan menggunakan SPS 2000 Sutrisno Hadi,

untuk mendapatkan kecendrungan sentral seperti rerata (M), median (Me), modus (Mo) dan simpangan baku (SD). Kecendrungan sentral data penelitian dapat di lihat pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10. Rekapitulasi Deskripsi Data Penelitian, Juni 2002

Karakteristik Data	Variabel Penelitian					
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Y
Skor Minimum	32,00	19,00	9,00	10,00	21,00	43,00
Skor Maksimum	55,00	34,00	19,00	23,00	44,00	75,00
Rerata (\bar{X})	41,98	26,89	14,17	15,38	31,09	58,18
Median (Me)	41,94	26,87	13,90	15,55	31,72	58,88
Modus (Mo)	34,00	24,50	13,00	17,00	23,00	60,00
Simpangan Baku (SD)	6,44	3,34	2,07	2,50	5,68	7,89

Sumber : Pengolahan data Primer

5.3.1. Proses Pelatihan (X_1)

Proses pelatihan memperoleh nilai minimum 32 dan nilai maksimum 55, nilai rerata 41,98, nilai tengah 41,94, nilai terbanyak 34 dan simpangan baku 6,44. Berdasarkan tabel di atas pemusatan sebaran skor variabel proses pelatihan berada pada skor 31,5 – 36,5 sebanyak 42 orang atau 28 %. Skor sikap responden terhadap proses pelatihan dapat dilihat pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11. Skor Sikap Responden Terhadap Proses Pelatihan, Juni 2002

Kelas Interval	Frekuensi	Persen
31,5 - 36,5	42	28,00
36,5 - 41,5	30	20,00
41,5 - 46,5	34	22,67
46,5 - 51,5	34	22,67
51,5 - 56,5	10	6,67
Total	150	100,00

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Sikap responden terhadap indikator proses pelatihan yaitu analisis kebutuhan pelatihan yang diukur dari karyawan yang mengikuti pelatihan karena belum dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan mendapat tanggapan 8 orang (5,33 %) sangat setuju, 65 orang (43,33 %) setuju, 69

(46 %) tidak setuju, 8 orang (5,33 %) sangat tidak setuju, penentuan karyawan yang mengikuti pelatihan berdasarkan penilaian kinerja 17 orang (11,33 %) sangat setuju, 66 orang (44 %) setuju, 66 orang (44 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, karyawan yang mengikuti pelatihan dalam rangka rotasi pekerjaan 10 orang (6,67) sangat setuju, 66 orang (44 %) setuju, 74 orang (49,33 %) tidak setuju, (0 %) sangat tidak setuju, karyawan yang mengikuti pelatihan ditentukan oleh pimpinan tidak berdasarkan penilaian kinerja 2 orang (1,33 %) sangat setuju, 64 orang (42,67 %) setuju, 63 orang (42 %) tidak setuju, 21 orang (14 %) sangat tidak setuju, karyawan pernah mengikuti pelatihan yang bukan bidang tugasnya 3 orang (2 %) sangat setuju, 45 orang (30 %) setuju, 88 orang (58,67 %) tidak setuju, 14 orang (9,33 %) sangat tidak setuju, pelatihan di PT. Semen Kupang dilakukan secara terprogram 21 orang (14 %) sangat setuju, 55 orang (36,67 %) setuju, 72 orang (48 %) tidak setuju, 2 orang (1,33 %) sangat tidak setuju, tempat pelaksanaan pelatihan tidak mendukung untuk meningkatkan kompetensi karyawan 2 orang (1,33 %), 66 orang (44 %) setuju, 77 orang (51,33 %) tidak setuju, 5 orang (3,33 %) sangat tidak setuju.

Indikator implementasi pelatihan yang diukur dari materi pelatihan yang diberikan membantu mengatasi kesulitan yang dihadapi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya 18 orang (12 %) sangat setuju, 77 orang (51,33 %) setuju, 52 orang (34,67 %) tidak setuju, 3 orang (2 %) sangat tidak setuju, materi pelatihan yang bersifat keterampilan tidak diberikan 3 orang (2 %) sangat setuju, 70 orang (46,67 %) setuju, 66 orang (44 %) tidak setuju, 11 orang (7,33 %) sangat tidak setuju, materi pelatihan yang diberikan hanya bersifat

teoritis 1 orang (0,67 %) sangat setuju, 63 orang (42 %) setuju, 74 orang (49,33 %) tidak setuju, 12 orang (8 %) sangat tidak setuju, materi pelatihan tidak menambah pengetahuan baru bagi karyawan 2 orang (1,33 %) sangat setuju, 72 orang (48 %) setuju, 59 orang (39,33 %) tidak setuju, 17 orang (11,33 %) sangat tidak setuju, sebelum pelatihan, diadakan evaluasi terhadap kompetensi yang dimiliki karyawan, 6 orang (4 %) sangat setuju, 61 orang (40,67 %) setuju, 79 orang (52,67 %) tidak setuju, 4 orang (2,67 %) sangat tidak setuju.

Indikator evaluasi pelatihan yang diukur dari evaluasi pelatihan dilakukan setiap akhir sesi untuk memperbaiki proses pelatihan berikutnya, 16 Orang (10,67 %) sangat setuju, 68 orang (45,33 %) setuju, 65 orang (43,33 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, pada akhir seluruh pelatihan tidak diadakan evaluasi, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, 65 orang (43,33 %) setuju, 72 orang (48 %) tidak setuju, 13 orang (8,67 %) sangat tidak setuju, karyawan diberi kesempatan untuk melakukan evaluasi pelatihan, 13 orang (8,67 %) sangat setuju, 77 orang (51,33 %) setuju, 59 orang (39,33 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, evaluasi pelatihan tidak memperbaiki memperbaiki proses pelatihan berikutnya, 4 orang (2,67 %) sangat setuju, 67 orang (44,67 %) setuju, 67 orang (44,67 %) tidak setuju, 12 orang (8 %) sangat tidak setuju.

Sikap responden terhadap proses pelatihan karyawan di PT Semen Kupang secara singkat dapat dilihat pada tabel 5.12.

Tabel 5.12. Sikap Responden Terhadap Proses Pelatihan, Juni 2002

Proses Pelatihan	Pernyataan	Sikap Responden (%)			
		Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Analisis Kebutuhan Pelatihan	Positif	9,33	42,00	46,83	1,83
	Negatif	1,55	38,89	50,67	8,89
Implementasi Pelatihan	Positif	8,00	46,00	43,67	2,33
	Negatif	1,33	45,57	44,22	8,89
Evaluasi Pelatihan	Positif	9,67	48,33	41,33	0,67
	Negatif	1,33	44,00	46,33	8,34

Sumber : Pengolahan Data Primer

5.3.2. Kemampuan Pelatih

Skor sikap responden terhadap kemampuan pelatih memperoleh total nilai minimum 19 dan nilai maksimum 34, rerata 26,89, median 26,87, nilai terbanyak 57 berada pada kelas interval 22,5 – 26,5 dan simpangan baku 3,34.

Skor sikap responden terhadap kemampuan pelatih seperti pada Tabel 5.13.

Tabel 5.13. Skor Sikap Responden Terhadap Kemampuan Pelatih, Juni 2002

Kelas Interval	Frekuensi	Persen
18,5 - 22,5	13	8,67
22,5 - 26,5	57	38,00
26,5 - 30,5	54	36,00
30,5 - 34,5	26	17,33
34,5 - 38,5	0	0,00
Total	150	100

Sumber : Pengolaha Data Primer

Sikap responden terhadap kemampuan pelatih yang diukur dari pelatih memiliki pengetahuan dan ketrampilan sesuai kebutuhan karyawan, 40 orang (26,67 %) sangat setuju, 79 orang (52,67 %) setuju, 27 orang (18 %) tidak setuju, 4 orang (2,67 %) sangat tidak setuju, pelatih tidak menguasai materi pelatihan , 1 orang (0,67 %) sangat setuju, 15 orang (10 %) setuju, 102 orang (68 %) tidak setuju, 32 orang (21,33 %) sangat tidak setuju, pelatih mampu

memilih materi sesuai kebutuhan peserta pelatihan, 28 orang (18,67 %) sangat setuju, 96 orang (64 %) setuju, 26 orang (17,33 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, pelatih belum memberikan ketrampilan sesuai kebutuhan karyawan, 3 orang (2 %) sangat setuju, 42 orang (28 %) setuju, 103 orang (68,67 %) tidak setuju, 2 orang (1,33 %) sangat tidak setuju.

Pelatih mampu memberikan motivasi kepada peserta untuk mengikuti pelatihan secara aktif, 18 orang (12 %) sangat setuju, 78 orang (52 %) setuju, 54 orang (36 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, pelatih tidak mampu memberikan motivasi kepada peserta untuk aktif mengikuti pelatihan, tidak ada yang menjawab sangat setuju, 19 orang (12,67 %) setuju, 100 orang (66,67 %) tidak setuju, 31 orang (20,67 %) sangat tidak setuju, pelatih belum dapat menyampaikan materi pelatihan secara jelas, 4 orang (2,67 %) sangat setuju, 23 orang (15,33 %) setuju, 112 orang (74,67 %) tidak setuju, 11 orang (7,33 %) sangat tidak setuju.

Pelatih mengajar dengan menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti oleh peserta pelatihan, 40 orang (26,67 %) sangat setuju, 94 orang (62,67 %) setuju, 15 orang (10 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, pelatih tidak berkomunikasi aktif dengan peserta pelatihan, 2 orang (1,33 %) sangat setuju, 22 orang (14,67 %) setuju, 101 orang (67,33 %) tidak setuju, 25 orang (16,67 %) sangat tidak setuju.

Sikap responden terhadap kemampuan pelatih secara singkat dapat dilihat pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14. Sikap Responden Terhadap Kemampuan Pelatih, Juni 2002

Jenis Kemampuan	Pernyataan	Sikap Responden (%)			
		Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Menguasai Materi Pelatihan	Positif	22,67	58,33	17,66	1,34
	Negatif	1,34	19,00	68,33	11,33
Memotivasi Peserta Pelatihan	Positif	12,00	52,00	36,00	0,00
	Negatif	1,34	9,00	70,67	14,00
Berkomunikasi	Positif	26,67	62,67	10,00	0,67
	Negatif	1,33	14,67	67,33	16,67

Sumber : Pengolahan Data Primer

5.3.3 Metode Pelatihan

Skor sikap responden terhadap metode pelatihan mendapat total skor minimum 9 dan maksimum 19, nilai tengah 13,90, nilai terbanyak 13 dan skor tanggapan responden tersebar pada skor 11,5 - 14,5 sebanyak 75 orang. Ini berarti distribusi skor tersebar berada disekitar rerata. Skor sikap responden terhadap metode pelatihan seperti pada Tabel 5.14.

Tabel 5.15. Skor sikap Responden Terhadap Metode Pelatihan, Juni 2002

Kelas Interval	Frekuensi	Persen
8,5 - 11,5	15	10,00
11,5 - 14,5	75	50,00
14,5 - 17,5	49	32,67
17,5 - 20,5	11	7,33
20,5 - 23,5	0	0,00
Total	150	100

Sumber : Pengolah Data Primer

Sikap responden terhadap metode pelatihan yang diukur dari metode pelatihan yang digunakan bersifat informatif 2 orang (1,33 %) sangat setuju, 77 orang (51,33 %) setuju, 64 orang (42,67 %) tidak setuju, dan 7 orang (4,67 %) sangat tidak setuju.

Metode yang digunakan pelatih mendorong partisipasi aktif peserta dalam mengikuti pelatihan, 13 orang (8,67 %) sangat setuju, 114 orang (76 %) setuju, 22 orang (14,67 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, metode yang digunakan tidak melibatkan peserta dalam pengolahan materi, 3 orang (2 %) sangat setuju, 26 orang (17,33 %) setuju, 101 orang (67,33 %) tidak setuju, 20 orang (13,33 %) sangat tidak setuju.

Metode yang digunakan memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk berpraktek langsung sesuai pekerjaannya, 18 orang (12 %) sangat setuju, 84 orang (56 %) setuju, 47 orang (31,33 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, metode yang digunakan memudahkan peserta menguasai materi pelatihan, 23 orang (15,33 %) sangat setuju, 99 orang (66 %) setuju, 27 orang (18 %) tidak setuju, 1 orang (0,67) sangat tidak setuju.

Sikap responden terhadap metode pelatihan yang digunakan secara singkat dapat dilihat pada Tabel 5.16.

Tabel 5.16. Sikap Responden Terhadap Metode Pelatihan, Juni 2002

Jenis Metode Pelatihan	Pernyataan	Sikap Responden (%)			
		Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Metode Informatif	Negatif	1,33	51,33	42,67	4,67
Metode Partisipatif	Positif	8,67	76,00	14,67	0,67
	Negatif	2,00	17,33	67,33	13,33
Metode Eksperinsial	Positif	13,67	61,00	24,66	0,67

Sumber: Pengolahan Data Primer

5.3.4. Fasilitas Pelatihan

Skor sikap responden terhadap fasilitas pelatihan memperoleh nilai minimum 10, nilai maksimum 23, rerata 15,38, nilai tengah 15,55 dan nilai terbanyak 17, simpangan baku 2,50. Sebaran skor terbesar pada interval

15,5 – 18,5 sebanyak 64 orang, berarti sebaran skor terbesar berada disekitar median. Skor sikap responden terhadap fasilitas pelatihan seperti pada Tabel 5.17.

Tabel 5.17. Skor Sikap Responden Terhadap Fasilitas Pelatihan, Juni 2002

Kelas Interval	Frekuensi	Persen
9,5 - 12,5	24	16,00
12,5 - 15,5	50	33,33
15,5 - 18,5	64	42,67
18,5 - 21,5	11	7,33
21,5 - 24,5	1	0,67
Total	150	100

Sumber : Pengolahan Data Primer

Sikap responden terhadap fasilitas pelatihan dari indikator peralatan dan perlengkapan praktek yang tersedia cukup lengkap untuk pelatihan, 12 orang (8 %) sangat setuju, 70 orang (46,67 %) setuju, 65 orang (43,33 %) tidak setuju, 3 orang (2 %) sangat tidak setuju, peralatan dan perlengkapan yang tersedia tidak memadai untuk praktek selama pelatihan, 3 orang (2 %) sangat setuju, 66 orang (44 %) setuju, 76 orang (50,67 %) tidak setuju, 5 orang (3,33 %) sangat tidak setuju, peralatan dan perlengkapan praktek yang kurang lengkap menjadi hambatan bagi peserta memahami materi pelatihan, 16 orang (10,67 %) sangat setuju, 76 orang (50,67 %) setuju, 52 orang (34,67 %) tidak setuju, 6 orang (4 %) sangat tidak setuju, peralatan yang tersedia tidak sesuai kebutuhan peserta pelatihan, 5 orang (3,33 %) sangat setuju, 59 orang (39,33 %) setuju, 80 orang (53,33 %) tidak setuju, 6 orang (4 %) sangat tidak setuju, peralatan dan perlengkapan yang digunakan dalam pelatihan sesuai dengan peralatan dan perlengkapan yang digunakan peserta dalam melaksanakan pekerjaannya, 13 orang (8,67 %) sangat setuju, 68 orang (45,33 %) setuju, 66 orang (44 %) tidak setuju, 3 orang (2 %) sangat tidak setuju.

Indikator media pelatihan yang digunakan memudahkan peserta menguasai materi pelatihan, 6 orang (4 %) sangat setuju, 92 orang (61,33 %) setuju, 50 orang (33,33 %) tidak setuju, 2 orang (1,33 %) sangat tidak setuju.

Sikap responden terhadap fasilitas pelatihan secara singkat dapat dilihat pada Tabel 5.18.

Tabel 5.18. Sikap Responden Terhadap Fasilitas Pelatihan, Juni 2002

Fasilitas Pelatihan	Pernyataan	Sikap Responden (%)			
		Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Peralatan dan Perlengkapan Pelatihan	Positif	8,34	46,00	43,66	2,00
	Negatif	5,33	44,67	46,22	3,78
Media Pelatihan	Positif	4,00	61,33	33,33	1,33

Sumber : Pengolahan Data Primer

5.3.5. Budaya Kerja

Skor sikap responden terhadap budaya kerja karyawan selama mengikuti pelatihan memperoleh skor minimum 21, dan maksimal 44, rerata 31,09, median 31,72, modus 23, simpangan baku 5,68. Skor responden terhadap variabel budaya kerja terbanyak tersebar pada interval 20,5 – 25,5 sebanyak 45 orang, berarti distribusi skor terbanyak berada sekitar modus. Skor sikap responden terhadap budaya kerja karyawan selama mengikuti pelatihan seperti pada Tabel 5.19.

Tabel 5.19. Skor Sikap Responden Terhadap Budaya Kerja Selama Mengikuti Pelatihan, Juni 2002

Kelas Interval	Frekuensi	Persen
20,5 - 25,5	45	30,00
25,5 - 30,5	20	13,33
30,5 - 35,5	41	27,33
35,5 - 40,5	41	27,33
40,5 - 45,5	3	2,00
Total	150	100

Sumber : Pengolahan Data Primer

Sikap responden terhadap budaya kerja yang diukur dari indikator karyawan mentaati seluruh tata tertib selama mengikuti pelatihan, 35 orang (23,33 %) sangat setuju, 61 orang (40,67 %) setuju, 54 orang (36 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, mempercayakan kepada teman-teman untuk mengerjakan tugas-tugas selama pelatihan, 3 orang (2 %) sangat setuju, 73 orang (48,67 %) setuju, 47 orang (31,33 %) tidak setuju, 27 orang (18 %) sangat tidak setuju, terlambat mengumpulkan tugas selama mengikuti pelatihan, 2 orang (1,33 %) sangat setuju, 69 orang (46 %) setuju, 76 orang (50,67 %) tidak setuju, 3 orang (2 %) sangat tidak setuju, saling mengharapkan mengerjakan tugas-tugas kelompok sehingga terlambat mengumpulkannya, 2 orang (1,33 %) sangat setuju, 66 orang (44 %) setuju, 71 orang (47,33 %) tidak setuju, 11 orang (7,33 %) sangat tidak setuju,

Karyawan mengerjakan semua tugas-tugas selama pelatihan secara benar sesuai standar yang ditentukan, 11 orang (7,33 %) sangat setuju, 74 orang (49,33 %) setuju, 65 orang (43,33 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, melaksanakan praktek sesuai standar standar yang ditentukan, 10 orang (6,67 %) sangat setuju, 74 orang (49,33 %) setuju, 65 orang (43,33 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju.

Karyawan yang menyelesaikan tugas-tugas selama pelatihan sesuai waktu yang ditentukan, 14 orang (9,33 %) sangat setuju, 76 orang (50,67 %) setuju, 59 orang (39,33 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, tidak dapat menyelesaikan praktek tepat waktu, karena waktu yang ditentukan terlalu singkat, 9 orang (6 %) sangat setuju, 69 orang (46 %) setuju, 70 orang (46,67 %) tidak setuju, 2 orang (1,33 %) sangat tidak setuju.

Karyawan aktif mengajukan pertanyaan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan untuk didiskusikan, 35 orang (23,33 %) sangat setuju, 43 orang (28,67 %) setuju, 71 orang (47,33 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, mengajukan ide-ide baru untuk didiskusikan selama pelatihan, 9 orang (6 %) sangat setuju, 53 orang (35,33 %) setuju, 87 orang (58 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, tidak aktif mengikuti pelatihan karena tidak mempengaruhi pendapatan yang diterima, 9 orang (6 %) sangat setuju, 61 orang (40,67 %) setuju, 52 orang (34,67 %) tidak setuju, 28 orang (18,67 %) sangat tidak setuju, aktif mengikuti pelatihan karena mempengaruhi kedudukan dan kepangkatan, 23 orang (15,33 %) sangat setuju, 92 orang (61,33 %) setuju, 29 orang (19,33 %) tidak setuju, 6 orang (4 %) sangat tidak setuju.

Sikap responden terhadap budaya kerja karyawan selama mengikuti pelatihan secara singkat dapat dilihat pada Tabel 5.20.

Tabel 5.20. Sikap Responden Terhadap Budaya Kerja Karyawan, Juni 2000

Jenis Budaya Kerja	Pernyataan	Sikap Responden (%)			
		Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Budaya Disiplin	Positif	2,33	40,67	36,00	0,00
	Negatif	1,55	46,22	43,11	9,11
Budaya Efektif	Positif	7,00	49,33	43,33	0,34
Budaya Efisien	Positif	9,33	50,67	39,33	0,67
	Negatif	6,00	46,00	46,67	1,33
Budaya Kreatif	Positif	14,67	32,00	52,66	0,67
	Negatif	10,67	51,00	27,00	11,33

Sumber : Pengolahan Data Primer

5.4.6. Kompetensi Karyawan

Skor sikap responden terhadap kompetensi karyawan memperoleh nilai minimum 43 dan nilai maksimum 75, rerata 58,18 median 58,88 modus 60 dan

simpangan baku 7,89. Skor sikap responden terhadap kompetensi karyawan tersebar pada interval 56,5 – 63,5 sebanyak 50 orang (33,33 %), berarti distribusi skor terbanyak berada sekitar rerata dan median.

Tabel 5.21. Skor Sikap Responden Terhadap Kompetensi Karyawan, Juni 2002

Kelas Interval	Frekuensi	Persen
42,5 - 49,5	27	18,00
49,5 - 56,5	31	20,67
56,5 - 63,5	50	33,33
63,5 - 70,5	35	23,33
70,5 - 77,5	7	4,67
Total	150	100

Sumber : Pengolahan Data Primer

Sikap responden terhadap kompetensi (*Skill, knowledge, ability*) karyawan yang telah mengikuti pelatihan yang diukur dari karyawan dapat menggunakan peralatan dan perlengkapan perusahaan sesuai standar, 20 orang (13,33 %) sangat setuju, 80 orang (53,33 %) setuju, 50 orang (33,33 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, setelah mengikuti pelatihan karyawan tidak dapat memelihara, memperbaiki peralatan dan perlengkapan yang digunakan dalam melaksanakan tugas, 3 orang (2 %) sangat setuju, 49 orang (32,67 %) setuju, 73 orang (48,67 %) tidak setuju, 25 orang (16,67 %) sangat tidak setuju.

Karyawan yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas berkomunikasi dengan teman-teman kerja, 25 orang (16,67 %) sangat setuju, 79 (52,67 %) setuju, 46 orang (30,67 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, karyawan berkomunikasi menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti teman-teman, 37 orang (24,67 %) sangat setuju, 96 orang (64 %) setuju, 16 orang (10,67 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju,

karyawan yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan tidak dikomunikasikan dengan teman-teman, 2 orang (1,33 %) sangat setuju, 47 orang (31,33 %) setuju, 79 orang (52,67 %) tidak setuju, 22 orang (14,67 %) sangat tidak setuju, mengklasifikasi, menyortir atau mencatat data dari berbagai sumber dengan cepat dan tepat sesuai standar pekerjaan, 20 orang (13,33 %) sangat setuju, 89 orang (59,33 %) setuju, 41 orang (27,33 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, karyawan belum dapat menyusun / mengatur barang-barang perusahaan serta mendistribusikannya secara cepat dan tepat sesuai standar perusahaan, 2 orang (1,33 %) sangat setuju, 71 orang (47,33 %) setuju, 71 orang (47,33 %) tidak setuju, 6 orang (4 %) sangat tidak setuju.

Pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan tidak membantu memperlancar tugas karyawan, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, 31 orang (20,67 %) setuju, 107 orang (71,33 %) tidak setuju, 12 orang (8 %) sangat tidak setuju, ketrampilan yang diperoleh selama pelatihan sesuai dengan ketrampilan yang dituntut dalam pekerjaan, 28 orang (18,67 %) sangat setuju, 84 orang (56 %) setuju, 38 orang (25,33 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju.

Pengalaman dalam pelatihan dapat membantu memperlancar tugas karyawan, 40 orang (26,67 %) sangat setuju, 72 orang (48 %) setuju, 37 orang (24,67 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, pengalaman yang diperoleh selama pelatihan berbeda dengan pekerjaan yang dikerjakan, 4 orang (2,67 %) sangat setuju, 37 orang (24,67 %) setuju, 87 orang (58 %) tidak setuju, 22 orang (14,67 %) sangat tidak setuju.

Karyawan berkoordinasi dengan teman-teman dalam melaksanakan tugas mendapat tanggapan, 41 orang (27,33 %) sangat setuju, 94 orang (62,67 %) setuju, 14 orang (9,33 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %) sangat tidak setuju, tidak berkoordinasi dengan teman-teman karena sudah ada pembagian tugas, 1 orang (0,67 %) sangat setuju, 34 orang (22,67 %) setuju, 94 orang (62,67 %) tidak setuju, 21 orang (14 %) sangat tidak setuju, tidak membantu teman-teman yang mengalami kesulitan karena tidak diminta bantuan, tidak ada yang menjawab sangat setuju, 43 orang (28,67 %) setuju, 81 orang (54 %) tidak setuju, 26 orang (17,33 %) sangat tidak setuju, menerima saran-saran dari teman untuk memperbaiki pekerjaan, 26 orang (17,33 %) sangat setuju, 111 orang (74 %) setuju, 13 orang (8,67 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, tidak menerima saran-saran dari teman karena pekerjaan yang dikerjakan menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan, 2 orang (1,33 %) sangat setuju, 39 orang (26 %) setuju, 95 orang (63,33 %) tidak setuju, 14 orang (9,33 %) sangat tidak setuju, mengutamakan kerja sama tim dalam melaksanakan pekerjaan, 41 orang (27,33 %) sangat setuju, 94 orang (62,67 %) setuju, 14 orang (9,33 %) tidak setuju, 1 orang (0,67 %), sangat tidak setuju.

Karyawan menganalisis langkah-langkah yang dilakukan untuk mempermudah melaksanakan pekerjaan, 39 orang (26 %) sangat setuju, 69 orang (46 %) setuju, 42 orang (28 %) tidak setuju, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju.

Sikap responden terhadap kompetensi karyawan setelah mengikuti pelatihan secara singkat dapat dilihat pada Tabel 5.22.

Tabel 5.22. Sikap Responden Terhadap Kompetensi Karyawan Setelah Mengikuti Pelatihan, Juni 2002

Kompetensi Karyawan	Pernyataan	Sikap Responden (%)			
		Sangat setuju	Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
Keterampilan Teknis	Positif	13,33	53,33	33,33	0,00
	Negatif	7,67	43,00	41,00	8,33
Keterampilan Non Teknis	Positif	18,22	58,67	22,89	0,22
	Negatif	1,33	39,33	50,00	10,33
Pengetahuan	Positif	22,00	52,67	25,33	0,00
	Negatif	0,00	20,67	71,33	8,00
Pengalaman	Positif	26,67	48,00	24,67	0,67
	Negatif	2,67	24,67	58,00	14,67
Kemampuan Bekerja sama	Positif	24,00	66,45	9,11	0,45
	Negatif	0,67	25,78	60,00	13,55
Kemampuan Menganalisis	Positif	26,00	46,00	28,00	0,00

Sumber : Pengolahan Data Primer

5.4. Analisis Hasil Penelitian

5.4.1. Uji kesahihan dan keandalan

Langkah pertama yang dilakukan sebelum kuesioner disebarkan kepada responden adalah uji coba kuesioner kepada 30 orang responden. Uji coba kuesioner dilakukan untuk mengetahui butir-butir yang sah dan andal setiap variabel.

a. Uji Kesahihan

Butir yang dianggap dapat mengukur konstruk atau variabel yang diteliti adalah butir yang sah. Butir dikatakan sah apabila memenuhi syarat (1) Korelasinya harus positif dan (2) Nilai $p \leq 0,050$. Apabila tidak memenuhi kedua syarat tersebut butir dinyatakan gugur. Hasil analisis seperti pada Tabel 5.23.

Tabel 5.23. Validitas Kuesioner Penelitian, Mei 2002

Faktor-Faktor Pelatihan	Jumlah Butir	Status
Proses Pelatihan	17	1 (satu) gugur
Kemampuan Pelatih	9	Semua sahih
Metode Pelatihan	5	Semua sahih
Fasilitas Pelatihan	6	Semua sahih
Budaya Kerja	13	1 (Satu) gugur

Sumber : Pengolahan Data Primer

1. Varibel Proses Pelatihan (X_1)

Hasil uji coba kuesioner variabel komitmen manajemen (X_1) yang terdiri dari 17 butir, butir nomor 2 dinyatakan gugur karena korelasinya negatif yaitu range nilai r_{xy} (korelasi skor tiap butir dengan skor total keseluruhan) -0,508 dan range nilai r_{bt} (korelasi bagian total) -0,576, sedangkan butir yang lain dinyatakan sahih karena korelasinya positif yaitu range nilai r_{xy} berkisar antara 0,403 (butir 10) sampai dengan 0,878 (butir 7), range nilai r_{bt} berkisar antara 0,318 (butir 10) sampai dengan 0,850 (butir 7) dan nilai p berkisar antara 0,000 sampai dengan 0,042.

2. Variabel Kemampuan Pelatih (X_2)

Hasil uji coba kuesioner variabel kemampuan pelatih yang terdiri dari 9 butir semuanya dinyatakan sahih karena korelasinya positif yaitu range nilai r_{xy} berkisar antara 0,646 (butir 7) sampai dengan 0,805 (butir 8), range nilai r_{bt} berkisar antara 0,540 (butir 7) sampai dengan 0,731 (butir 8) dan nilai $p < 0,050$ berkisar 0,000 sampai dengan 0,001.

3. Variabel Metode Pelatihan (X_3)

Uji coba kuesioner variabel metode pelatihan yang terdiri dari 5 butir semuanya dinyatakan sahih karena korelasinya positif dan $p < 0,050$. Range nilai r_{xy} berkisar antara 0,617 (butir 5) sampai dengan 0,848 (butir 1), range nilai r

bt berkisar antara 0,433 (butir 5) sampai dengan 0,723 (butir 1) dan nilai p berkisar antara 0,000 sampai dengan 0,008.

4. Variabel Fasilitas Pelatihan (X_4)

Uji coba kuesioner variabel fasilitas pelatihan yang terdiri dari 6 butir semuanya dinyatakan sah karena korelasinya positif dan nilai $p < 0,050$. Range nilai r_{xy} berkisar antara 0,821 (butir 3 dan 4) sampai dengan 0,887 (butir 1), range nilai r_{bt} berkisar antara 0,728 (butir 4) sampai dengan 0,830 (butir 1) dan nilai p semuanya 0,000.

5. Variabel Budaya Kerja Karyawan (X_5)

Uji coba kuesioner variabel budaya kerja karyawan yang terdiri dari 13 butir, butir 13 dinyatakan gugur karena nilai $p > 0,050$ yaitu 0,466, sedangkan butir yang lain dinyatakan sah karena korelasinya positif dan nilai $p < 0,050$. Range nilai r_{xy} berkisar antara 0,486 (butir 11) sampai dengan 0,850 (butir 9), range nilai r_{bt} berkisar antara 0,347 (butir 11) sampai dengan 0,790 (butir 9) dan nilai p berkisar antara 0,000 sampai dengan 0,034.

6. Variabel Kompetensi Karyawan (Y)

Uji coba kuesioner variabel kompetensi karyawan yang terdiri dari 20 butir semuanya dinyatakan sah karena korelasinya positif dan nilai $p < 0,050$. Range nilai r_{xy} berkisar antara 0,449 (butir 2) sampai dengan 0,948 (butir 12), range nilai r_{bt} berkisar antara 0,393 (butir 2) sampai dengan 0,941 (butir 12) dan nilai p berkisar antara 0,000 sampai dengan 0,015.

b. Uji Keandalan

Butir yang dianggap andal apabila memenuhi kriteria-kriteria yaitu (1) r_{tt} (koefisien alpha) positif dan (2) nilai $p \leq 0,050$. Hasil Uji Keandalan seperti pada Tabel 5.24.

Tabel 5.24. Keandalan Kuesioner Penelitian Mei 2002

Faktor-Faktor Pelatihan	Jumlah Butir	Koefisien Alpha (r_{tt})	Status
Proses Pelatihan	16	0,916	Andal
Kemampuan Pelatih	9	0,909	Andal
Metode Pelatihan	5	0,814	Andal
Fasilitas Pelatihan	6	0,905	Andal
Budaya Kerja	12	0,835	Andal

Uji keandalan butir untuk semua variabel penelitian dinyatakan andal karena semua variabel memiliki r_{tt} positif dan nilai $p < 0,050$. Variabel proses pelatihan (X_1) $r_{tt} = 0,916$ dan $p = 0,000$, variabel kemampuan pelatih (X_2) $r_{tt} = 0,909$ dan $p = 0,000$, variabel metode pelatihan (X_3) $r_{tt} = 0,814$ dan $p = 0,000$, variabel fasilitas pelatihan (X_4) $r_{tt} = 0,903$ dan $p = 0,000$, variabel budaya kerja karyawan (X_5) $r_{tt} = 0,835$ dan $p = 0,000$, variabel kompetensi karyawan (Y) $r_{tt} = 0,954$ dan $p = 0,000$.

5.4.2. Uji Persyarat

Djarwanto (1996 : 190) mengatakan bahwa asumsi-asumsi sehubungan dengan analisis regresi berganda adalah : (1) Hubungan linier antara variabel X dan variabel Y (2) Nilai masing-masing variabel berdistribusi normal, (3) Asumsi homoskedastisitas berlaku untuk semua variabel, (4) Nilai observasi tidak kolinier.

Berdasarkan pendapat Djarwanto tersebut di atas maka uji prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini :

- a. Uji normalitas
- b. Uji linieritas
- c. Uji multikolinieritas
- d. Uji homoskedastisitas.

a. Uji normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui normal atau tidak sebaran data variabel dependen (kompetensi karyawan) dengan menggunakan SPS 2000. Syarat sebaran data yang normal mengikuti kaidah $p > 0,05$. Hasil pengolahan diperoleh hasil $p = 0,227 > 0,05$, maka sebaran datanya normal.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen linier atau tidak dengan mengikuti kaidah beda $k_2 - k_1$, $p > 0,050$.

Hasil perhitungan masing-masing variabel diperoleh nilai beda regresi 1 dan regresi 2, $p > 0,050$, sehingga hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen linier. Variabel proses pelatihan (X_1) nilai beda $k_2 - k_1$ $F = 0,311$ dan $p = 0,585$, variabel kemampuan pelatih (X_2) nilai beda $k_2 - k_1$ $F = 3,724$ dan $p = 0,052$, variabel metode pelatihan (X_3) nilai beda $k_2 - k_1$ $F = 0,236$ dan $p = 0,634$, Variabel fasilitas pelatihan (X_4) nilai beda $k_2 - k_1$ $F = 2,192$ dan $p = 0,137$, variabel budaya kerja (X_5) nilai beda $k_2 - k_1$ $F = 0,445$ dan $p = 0,513$. Ringkasan hasil uji linieritas dapat dilihat pada Tabel 5.25.

Tabel 5.25. Rekapitulasi hasil uji Linieritas

Hubungan antara variabel	Beda k2 – k1		Status
	F	p	
Proses Pelatihan dengan Kompetensi Karyawan	0,311	0,585	Linier
Kemampuan pelatih dengan Kompetensi Karyawa	3,724	0,052	Linier
Metode Pelatihan dengan Kompetensi Karyawan	0,236	0,634	Linier
Fasilitas Pelatihan dengan Kompetensi Karyawan	2,192	0,137	Linier
Budaya Kerja dengan Kompetensi Karyawan	0,445	0,513	Linier

Sumber : Pengolahan Data Primer

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat apakah ada korelasi yang kuat antara variabel-variabel bebas (*independen*) dengan mengikuti kaidah SPS 2000 untuk $p = \text{dua ekor}$ yaitu $r_{xx} \geq 0,800$ dan $p \leq 0,010$. Hasil perhitungan diperoleh hasil masing-masing variabel adalah $r_{xx} < 0,800$ dan $p < 0,010$ berarti tidak ada x yang kolinier.

a. Uji Homoskedastisitas

Uji homoskedastisitas digunakan untuk melihat apakah variasi nilai yang berbeda antara pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lainnya dengan mengikuti kaidah SPS 2000 yaitu $p \leq 0,050 = \text{heterosodastis}$ dan $P > 0,050 = \text{homoskedastis}$. Apabila $p \leq 0,050$ maka terjadi perbedaan variasi nilai yang besar, yang diharapkan tidak terjadi perbedaan variasi nilai besar. Hasil perhitungan untuk semua variabel bebas memperoleh nilai $p > 0,050$ yaitu $X1 = 1,000$, $X2 = 0,982$, $X3 = 1,000$, $X4 = 1,000$, $X5 = 0,797$, sehingga variasi nilainya adalah homoskedastis.

5.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini membandingkan nilai probabilitas yang diperoleh dengan probabilitas yang telah ditentukan. Kaidah uji hipotesis

membandingkan nilai p , mengikuti kaidah nilai p dalam SPS 2000 edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih yaitu :

1. Jika $p \leq 0,01$ sangat signifikan
2. Jika $0,01 < p \leq 0,05$ signifikan
3. Jika $p > 0,05$ tidak signifikan

Hipotesis 1 : Proses Pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja secara bersama-sama mempengaruhi kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang.

Hasil Analisis *full regression* variabel bebas yaitu proses pelatihan (X_1), kemampuan pelatih (X_2), metode pelatihan (X_3), fasilitas pelatihan (X_4), budaya kerja (X_5) terhadap kompetensi karyawan (Y) sangat signifikan dengan nilai $p = 0,00$, sedangkan besar sumbangan (R^2) = 0,441 berarti besar sumbangan secara bersama variabel komitmen manajemen, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, budaya kerja terhadap kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang sebesar 44,1 %.

Hipotesis 2 : Budaya kerja karyawan yang berpengaruh dominan terhadap kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang

Hasil perhitungan korelasi parsial model penuh memperoleh nilai p untuk masing-masing variabel yaitu proses pelatihan (X_1) = 0,015, kemampuan pelatih (X_2) = 0,016, metode pelatihan (X_3) = 0,002, fasilitas pelatihan (X_4) = 0,023 dan budaya kerja (X_5) = 0,000 sedangkan bobot prediktor model penuh diperoleh hasil sumbangan efektif masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu proses pelatihan (X_1) = 8,291 %, kemampuan pelatih (X_2) = 6,372 %, metode pelatihan (X_3) = 10,405 %, fasilitas pelatihan (X_4) =

5,590, budaya kerja (X_5) = 13,432. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan variabel budaya kerja (X_5) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel kompetensi karyawan (Y) sehingga hipotesis 2 dapat diterima.

5.4.4. Persamaan regresi

Persamaan regresi yang dibentuk dari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan hasil analisis koefisien beta (b) dan korelasi parsial model penuh seperti pada Tabel 5.26.

Tabel 5.26. Rekapitulasi koefisien analisis regresi

Variabel Bebas (X)	Beta (b)
Konstanta	7,270
Proses Pelatihan	0,219
Kemampuan pelatih	0,391
Metode Pelatihan	0,860
Fasilitas Pelatihan	0,482
Budaya Kerja	0,372

Sumber : Pengolahan Data Primer

Hasil analisis pada tabel di atas membentuk persamaan regresi linier berganda yaitu :

$$Y = 7,270 + 0,219X_1 + 0,391X_2 + 0,860X_3 + 0,482X_4 + 0,372X_5$$

BAB 6

PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini secara statistik berpedoman pada kriteria pengujian hipotesis yaitu jika $p \leq 0,01$ sangat signifikan, $0,01 < p \leq 0,05$ signifikan dan $p > 0,05$ tidak signifikan, sedangkan pembahasan secara kualitatif berpedoman pada jawaban responden terhadap pernyataan positif dan pernyataan negatif. Jawaban sangat setuju dan setuju pada pernyataan positif menunjukkan hal yang positif dan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju menunjukkan hal yang negatif. Jawaban sangat setuju dan setuju pada pernyataan negatif menunjukkan hal yang negatif dan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju menunjukkan hal yang positif.

6.1. Pengaruh Proses Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan

Pelatihan dirasa sangat berguna ketika ada kesenjangan dalam pengetahuan, keahlian atau kemampuan yang dimiliki karyawan dengan hasil pekerjaan yang diperoleh, tidak sesuai standar perusahaan. Pelatihan menjadi sangat menentukan terhadap tingkat kompetensi karyawan karena pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para peserta pelatihan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Smith dalam Sofu (1999) mendefinisikan *training* sebagai sebuah proses yang direncanakan untuk memodifikasi sikap, pengetahuan atau perilaku,

keahlian melalui pengembangan belajar untuk mencapai kinerja efektif dalam sebuah aktivitas atau beberapa aktivitas.

Melalui proses pelatihan diberikan berbagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan kepada peserta pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaan di tempat kerjanya. Simamora (1999:342) mendefinisikan pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Hasil penelitian pengaruh proses pelatihan yang terdiri dari analisis kebutuhan pelatihan, implementasi pelatihan dan evaluasi pelatihan terhadap tingkat kompetensi karyawan di PT Semen Kupang diperoleh koefisien regresi sebesar 0,199 dan probabilitas 0,015. Berdasarkan pedoman dalam pengujian hipotesis, jika p lebih besar dari 0,01 dan lebih kecil dari atau sama dengan 0,05 hasilnya signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel proses pelatihan terhadap tingkat kompetensi karyawan, serta koefisien regresi sebesar 0,199 menunjukkan nilai yang positif artinya apabila proses pelatihan semakin sesuai dengan kebutuhan karyawan maka akan memberikan pengaruh yang semakin berarti terhadap tingkat kompetensi karyawan, sebaliknya apabila proses pelatihan semakin tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan maka semakin tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap tingkat kompetensi karyawan. Bobot sumbangan efektif 8,291 % , berarti variabel proses pelatihan memberikan sumbangan terhadap tingkat kompetensi karyawan sebesar 8,291 %.

Hubungan yang positif antara proses pelatihan dengan tingkat kompetensi karyawan dapat dilihat pada tabel 5.12. tentang rata-rata sikap responden terhadap

proses pelatihan. Pernyataan positif dalam tabel tersebut artinya proses pelatihan sesuai kebutuhan karyawan, sedangkan pernyataan negatif berarti proses pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Sikap responden terhadap analisis kebutuhan pelatihan di PT Semen Kupang yang sesuai dengan kebutuhan karyawan 51,33 % responden memberikan sikap positif sedangkan 48,67 % responden memberikan sikap negatif, sedangkan analisis kebutuhan pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan 59,56 % responden memberikan sikap positif dan 40,44 % responden memberikan sikap negatif.

Implementasi pelatihan yang sesuai kebutuhan karyawan 54 % responden memberikan sikap positif, dan 46 % responden memberikan sikap negatif, sedangkan implementasi yang tidak sesuai kebutuhan karyawan 53,10 % memberikan sikap positif dan 46,90 % memberikan sikap negatif.

Evaluasi pelatihan sesuai kebutuhan karyawan, 58 % responden memberikan sikap positif, dan 42 % responden memberikan sikap negatif, sedangkan implementasi pelatihan yang tidak sesuai kebutuhan karyawan 54,67 % memberikan sikap positif dan 45,33 % memberikan sikap negatif.

Rata-rata tanggapan responden terhadap proses pelatihan di PT Semen Kupang adalah 55,11 %. Hasil ini dapat dikatakan bahwa proses pelatihan yang dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan, implementasi pelatihan dan evaluasi pelatihan di PT Semen Kupang belum menyentuh pada kompetensi yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

6.2. Pengaruh Kemampuan Pelatih Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan.

Kemampuan pelatih menguasai materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan dan kemampuan untuk memberikan motivasi agar peserta pelatihan dapat mengikuti pelatihan dengan baik serta memiliki kemampuan berkomunikasi dengan peserta pelatihan dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kompetensi karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pelatih mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan PT Semen Kupang. Pengaruh yang positif dan signifikan ini dapat dilihat dari hasil analisis korelasi yang menunjukkan koefisien regresi positif sebesar 0,198 dengan $p = 0,016$ lebih kecil dari 0,05, serta memberikan bobot sumbangan efektifnya terhadap tingkat kompetensi karyawan sebesar 6,372 %

Kemampuan pelatih yang mempunyai pengaruh positif terhadap tingkat kompetensi karyawan dapat dilihat pada tabel 5.14 tentang rata-rata sikap responden terhadap kemampuan pelatih menguasai materi pelatihan, memotivasi peserta pelatihan dan berkomunikasi dengan karyawan.

Pelatih memiliki kemampuan menguasai materi pelatihan responden memberikan sikap positif 81 % dan memberikan sikap negatif 19 %, sedangkan pelatih tidak mampu menguasai materi pelatihan 20,34 % responden memberikan sikap negatif dan 79,66 % responden memberikan sikap positif.

Pelatih mampu memberikan motivasi kepada peserta pelatihan responden memberikan sikap positif 64 % dan memberikan sikap negatif 36 %, sedangkan pelatih tidak mampu memberikan motivasi kepada peserta pelatihan untuk

mengikuti pelatihan secara aktif responden memberikan sikap negatif 10,34 % dan memberikan sikap positif 89,66 %

Pelatih mampu berkomunikasi dengan peserta pelatihan responden memberikan sikap positif 89,34 % dan 10,66 % responden memberikan sikap negatif, sebaliknya pelatih tidak mampu berkomunikasi dengan peserta pelatihan memberikan sikap negatif 16 % dan 84 % memberikan sikap positif.

Rata-rata tanggapan positif peserta pelatihan terhadap kemampuan pelatih 80,44 %, yang menunjukkan standar kemampuan yang dimiliki pelatih dalam pelatihan karyawan PT. Semen Kupang adalah baik.

Hasil penelitian ini mendukung syarat yang ditentukan oleh Hasibuan (2001: 73) yaitu seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, memberi petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pelatihan, serta mempunyai kecakapan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif yaitu suaranya jelas, tulisannya baik dan kata-katanya mudah dipahami oleh peserta pelatihan, serta sesuai dengan syarat yang ditentukan Mangkunegara (2000:64) yaitu pelatih harus mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, professional dalam bidang yang ada hubungannya dengan materi pelatihan serta mampu membangkitkan motivasi peserta pelatihan dan Hamalik (2000 : 146) mengemukakan peran seorang pelatih sebagai motivator.

6.3. Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan

Pengaruh metode pelatihan terhadap tingkat kompetensi karyawan setelah dianalisis dengan *full regression* menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan yaitu r parsial = 0,260 dan $p = 0,002$ lebih kecil dari 0,05 dan bobot sumbangan

efektifnya 10,405 %. Ini berarti metode pelatihan secara parsial berpengaruh positif terhadap tinggi rendahnya tingkat kompetensi karyawan di PT Semen Kupang.

Metode pelatihan yang digunakan pelatih memberikan partisipasi aktif serta mengalami seluruh proses pelatihan 78 % responden memberikan tanggapan positif dan 22 % responden memberikan tanggapan negatif. Sedangkan metode yang digunakan pelatih tidak dapat meningkatkan kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya 64 % memberikan tanggapan positif, dan 36 % memberikan tanggapan negatif. Rata-rata tanggapan positif responden terhadap ketepatan metode yang digunakan adalah 71,83 %.

Hasil penelitian tersebut relevan dengan teori yang dikemukakan Hardjana (2001:29) yang telah diuraikan pada Bab II yaitu metode pelatihan yang digunakan memberikan informasi, penjelasan, data, fakta dan pemikiran kepada peserta pelatihan, melibatkan peserta dalam pengelolaan materi sehingga materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta, dan memungkinkan peserta ikut terlibat dalam penuh pengalaman untuk belajar sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan menurut Mangkunegara (2000:53-54) menyatakan dengan metode pelatihan yang disusun secara tepat, sesuai dengan kemampuan peserta, akan menunjang pencapaian sasaran pelatihan. Artinya apabila metode yang digunakan sesuai kebutuhan peserta akan memberikan sumbangan positif terhadap peningkatan kompetensi karyawan.

6.4. Pengaruh Fasilitas Pelatihan Terhadap Tingkat kompetensi Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi fasilitas pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan, hal ini dapat

dilihat dari tingkat hubungan variabel fasilitas pelatihan dengan tingkat kompetensi karyawan sebesar 0,187 dengan $p = 0,023$ dan bobot sumbangan efektifnya = 5,590 %. Hasil berarti dengan menyediakan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan dapat memberikan sumbangan peningkatan kompetensi karyawan PT. Semen Kupang, sebaliknya apabila fasilitas pelatihan tidak sesuai dengan fasilitas yang digunakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, hasil pelatihan tersebut tidak dapat meningkatkan kompetensi karyawan sesuai standar perusahaan.

Fasilitas pelatihan yang tersedia sesuai kebutuhan karyawan memberikan tanggapan positif 58 %, dan 42 % memberikan tanggapan negatif, sedangkan fasilitas yang tersedia dalam pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan memberikan tanggapan positif, 50 % dan memberikan tanggapan negatif 50 %. Rata-rata tanggapan positif = 54 %. Ini menunjukkan fasilitas yang tersedia dalam pelatihan belum sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Hasil penelitian ini relevan dengan teori yang dikemukakan oleh Hamalik (2000 : 67) yang mengatakan fasilitas pelatihan sangat menunjang kelancaran aktivitas maupun pelaksanaan pelatihans sehingga nantinya dapat mencapai sasaran pelatihan, serta relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Megginson (1999 : 81 – 82) yang menyatakan bahwa sarana belajar yang memadai akan menunjang efektivitas dan efisiensi pelatihan dan akan mempermudah mencapai sasaran pelatihan.

Hubungan antara fasilitas pelatihan dengan tingkat kompetensi karyawan mempunyai makna bahwa dengan menyediakan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan dapat memberikan sumbangan yang positif terhadap

peningkatan kompetensi karyawan PT. Semen Kupang, sebaliknya apabila fasilitas pelatihan tidak sesuai dengan fasilitas yang digunakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dapat memberikan kontribusi yang negatif terhadap proses peningkatan kompetensi karyawan.

6.5. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya kerja terhadap tingkat kompetensi karyawan menunjukkan hubungan yang positif dan sangat signifikan. Hubungan ini dapat dilihat dari korelasi yang positif sebesar 0,301 dengan $p = 0,000$ serta bobot sumbangan efektifnya sebesar 13,432 %, dengan demikian variabel budaya kerja memiliki korelasi positif dan memberikan sumbangan efektif terbesar serta sangat signifikan dari semua variabel pelatihan terhadap tingkat kompetensi karyawan.

Budaya kerja disiplin sesuai standar perusahaan responden memberikan tanggapan positif 43 % dan memberikan tanggapan negatif 57 %, sedangkan budaya kerja disiplin yang belum sesuai standar perusahaan responden memberikan tanggapan positif sebesar 52,22 % dan memberikan tanggapan negatif 47,78 %. Jadi rata-rata tanggapan positif terhadap budaya disiplin adalah 47,61 %. Hasil ini menunjukkan rendahnya tingkat disiplin karyawan PT. Semen Kupang dalam mengikuti pelatihan.

Kualitas pekerjaan yang dikerjakan peserta pelatihan sesuai standar yang ditetapkan responden memberi tanggapan positif sebesar 56,33 % dan tanggapan negatif 43,67 %. Hasil ini menunjukkan rendahnya kualitas tugas yang dikerjakan peserta selama mengikuti pelatihan.

Tugas yang dikerjakan peserta pelatihan sesuai waktu yang telah ditetapkan responden memberi tanggapan positif 60 % dan tanggapan negatif 40 %, sedangkan tugas yang dikerjakan selama pelatihan tidak tepat waktu responden memberi tanggapan positif sebesar 48 %, dan tanggapan negatif 52 %, jadi rata-rata tanggapan positif peserta pelatihan adalah 54 %, ini menunjukkan rendahnya budaya efisien karyawan.

Peserta yang kreatif mengajukan ide-ide untuk mengatasi kesulitan dalam pekerjaannya 41,66 %, responden memberi tanggapan positif 58,34 % memberikan tanggapan negatif, sedangkan tanggapan terhadap karyawan yang tidak kreatif selama mengikuti pelatihan 38,33 % memberikan tanggapan positif dan 61,67 % memberikan tanggapan negatif, rata-rata tanggapan positif terhadap kreatif karyawan adalah 40 %, menunjukkan rendahnya budaya kreatif peserta pelatihan.

Rata-rata pernyataan positif terhadap indikator-indikator budaya kerja karyawan di PT Semen Kupang sebesar 49,49 %, Tanggapan paling rendah dari semua variabel dan menunjukkan bahwa variabel budaya kerja paling dominan mempengaruhi tingkat kompetensi karyawan.

Rata-rata tanggapan positif untuk variabel-variabel pelatihan yaitu variabel komitmen manajemen, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja sebesar 62,28 %. Ini menunjukkan bahwa masih rendahnya potensi pelatihan karyawan PT Semen Kupang.

Penelitian ini relevan dengan pendapat Dauly dan Mulyanto (2001 : 50) yang mengatakan budaya kerja yang melingkupi pengertian rajin, disiplin, selektif, efektif, kreatif dan siap berdiskusi untuk menambah wawasan

ataupun mempertanggung jawabkan apa yang dikerjakannya. Artinya semakin disiplin, efektif, efisien dan kreatif karyawan dalam mengikuti pelatihan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kompetensi karyawan.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sakawati (2000) bahwa faktor-faktor pelatihan (pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan dan komitmen pemimpin) secara bersama-sama mempengaruhi produktivita kerja pekerja bagian operasional pada perusahaan coca – cola Amatil di Ujung Pandang dan faktor materi pelatihan yang dominan berpengaruh, serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2001) bahwa faktor lama pelatihan, fasilitas pelatihan, kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan dan peserta pelatihan secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja pekerja industri kerajinan bordir di Desa Kemuteran Gresik, dan faktor

6.6. Kelemahan Penelitian ini.

Variabel budaya kerja yang diteliti dalam penelitian ini adalah budaya kerja karyawan selama mengikuti pelatihan, tidak melakukan penelitian terhadap budaya kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya di PT Semen Kupang.

Penelitian terhadap budaya kerja selama mengikuti pelatihan mengacu pada pendapat Dugan Laird (1985) dalam Sofo (1999) yang mengatakan *training* sebagai sebuah pengalaman atau disiplin yang menyebabkan para pekerja dapat memiliki perilaku yang baru. Selanjutnya Paolo Freire (1970) dalam Sofo (1999) memandang *training* sebagai mekanisme yang membuat orang menjadi patuh, karena *training* tersebut membentuk perilaku seseorang melalui teknik-teknik yang melibatkan perintah dan penghargaan.

BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

7.1. Simpulan

Simpulan penulisan ini secara statistik mengikuti kaidah probability dalam SPS 2000 edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih yaitu jika $p \leq 0,01$ sangat signifikan, jika $0,01 < p \leq 0,05$, signifikan, dan jika $p > 0,05$, tidak signifikan. Secara kualitatif penentuan penilaian terhadap variabel bebas berpedoman pada rata-rata tanggapan positif responden terhadap variabel-variabel yang diteliti yaitu 90 % - 100 % sangat baik, 70 % - 79 % baik, 60 % - 69 % cukup, 50 % - 59 % tidak baik, dan di bawah 50 % sangat tidak baik.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Variabel-variabel pelatihan yang terdiri dari proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh sangat signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan pada PT Semen Kupang. Hal ini dapat dilihat nilai dari $p = 0,000$ lebih kecil dari 0,01 serta bobot sumbangan efektif secara bersama-sama = 44,089 %, sehingga hipotesis 1 yang menyatakan komitmen manajemen, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja secara bersama-sama mempengaruhi tingkat kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang dapat diterima.

Rata-rata tanggapan positif responden terhadap faktor-faktor pelatihan karyawan di PT. Semen Kupang 62,63 %, termasuk kategori cukup baik

berarti kemampuan faktor-faktor pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang belum sesuai kebutuhan karyawan.

- b. Variabel budaya kerja selama mengikuti pelatihan berpengaruh sangat signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang. Hal ini dapat dilihat dari koefisien regresinya positif sebesar 0,301 dengan $p = 0,000$ lebih kecil dari 0,01, dan rata-rata tanggapan responden terhadap budaya kerja 49,22 % termasuk kategori sangat tidak baik, berarti selama pelatihan karyawan tidak mengikuti pelatihan secara tertib, tidak mengerjakan tugas sesuai dengan standar yang ditentukan, mengerjakan tugas tidak tepat waktu dan tidak kreatif mengungkapkan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan untuk didiskusikan selama pelatihan.
- c. Variabel proses pelatihan berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang, yang dapat dilihat dari koefisien regresinya positif sebesar 0,199 dengan $p = 0,015$ lebih kecil dari 0,05, sedangkan rata-rata tanggapan responden terhadap proses pelatihan adalah 55,11 %, termasuk kategori tidak baik, berarti proses pelatihan yang dilakukan tidak berdasarkan kebutuhan karyawan.
- d. Variabel kemampuan pelatih mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang, hal ini dilihat dari koefisien regresinya positif sebesar 0,198 dengan $p = 0,016$ lebih kecil dari 0,05. Rata-rata tanggapan responden terhadap kemampuan pelatihan 80,44 % termasuk kategori baik, berarti kemampuan yang dimiliki pelatih mendekati kebutuhan karyawan.

- e. Variabel metode pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan yang dapat dilihat dari r koefisien regresinya positif sebesar 0,260 dengan $p = 0,002$ lebih kecil dari 0,05, rata-rata tanggapan responden terhadap metode pelatihan yang digunakan 71,83 %, termasuk kategori baik, berarti metode yang digunakan dapat memberikan partisipasi aktif kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan.
- f. Variabel fasilitas pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang, ini dapat dilihat dari r koefisien regresi sebesar 0,187 positif dengan $p = 0,023$ lebih kecil dari 0,05. Rata-rata tanggapan responden terhadap fasilitas pelatihan 56,56 % termasuk kategori tidak baik, berarti pihak manajemen tidak menyediakan fasilitas pelatihan sesuai kebutuhan karyawan.
- g. Proses pelatihan yang terdiri dari analisis kebutuhan pelatihan, implementasi pelatihan, serta evaluasi pelatihan berpengaruh positif terhadap tingkat kompetensi karyawan PT. Semen Kupang, artinya apabila proses pelatihan tidak sesuai kebutuhan karyawan, maka proses pelatihan tidak dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap tingkat kompetensi karyawan PT. Semen Kupang.

Kemampuan pelatih menguasai materi pelatihan, memotivasi peserta pelatihan serta berkomunikasi dengan peserta pelatihan menunjukkan hubungan positif dengan tingkat kompetensi karyawan PT. Semen Kupang, artinya apabila pelatih menguasai materi pelatihan sesuai kebutuhan peserta pelatihan, serta mampu memotivasi karyawan agar mengikuti pelatihan dengan aktif dan berkomunikasi dengan menggunakan kata-kata yang mudah

dimengerti memudahkan karyawan menguasai materi pelatihan untuk diterapkan dalam melaksanakan tugasnya.

Ketepatan metode yang digunakan pelatih dalam pelatihan membantu dan memudahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya di PT. Semen Kupang.

Kelengkapan peralatan dan perlengkapan pelatihan yang disiapkan oleh lembaga pelatihan turut mempengaruhi tingkat kemampuan karyawan menguasai materi pelatihan baik secara teoritis maupun praktek yang dapat mempengaruhi tingkat kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Faktor dominan mempengaruhi tingkat kompetensi karyawan PT. Semen Kupang adalah budaya kerja yaitu tingkat ketaatan dalam mengikuti pelatihan, kemauan mengerjakan tugas-tugas dengan baik serta keinginan untuk menyelesaikan tugas-tugas selama pelatihan tepat waktu, dan kreatif mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan masih rendah.

7.2. Saran

Berdasarkan simpulan tersebut di atas, maka ada beberapa saran yang diberikan untuk peningkatan kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang melalui pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Kelemahan penelitian ini adalah keterbatasan variabel independen yang diteliti, hal ini dapat dilihat dari pengaruh lima variabel yang diteliti (proses pelatihan, kemampuan pelatih, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan budaya kerja) secara bersama-sama (44,1 %) mempengaruhi tingkat kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang, dan (45,9 %) dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel pelatihan, seperti motivasi karyawan mengikuti

pelatihan, budaya kerja di tempat kerja, sehingga bagi penelitian - penelitian yang akan datang hendaknya perlu ditambahkan dengan variabel – variabel tersebut.

- b. Pengaruh variabel budaya kerja yang dominan terhadap tingkat kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang, maka sebaiknya pihak manajemen memberikan penghargaan dalam bentuk promosi jabatan, kenaikan pangkat tepat waktu bagi karyawan yang menunjukkan peningkatan kompetensi setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan termotivasi mengikuti pelatihan serta merasakan manfaat dari pelatihan yang diikutinya.
- c. Kemampuan pelatih sudah baik tetapi perlu ditingkatkan untuk lebih sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan peserta pelatihan sehingga kemampuan pelatih yang ditransferkan kepada peserta pelatihan dapat meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Metode pelatihan yang digunakan dalam pelatihan sudah baik, tetapi hendaknya ditingkatkan sehingga metode yang digunakan dapat memberikan kesempatan lebih aktif kepada peserta pelatihan untuk terlibat penuh dalam pengalaman belajar.
- e. Fasilitas pelatihan hendaknya dilengkapi sesuai kebutuhan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adisaputro, G., Asri, M., 2000., **Anggaran Perusahaan**. Yogyakarta : BPFE .
- Algifari., 1997., **Analisis Statistik Untuk Bisnis**. Yogyakarta : BPFE .
- _____, 2000. **Analisi Regresi**. Yogyakarta : BPFE .
- Almasdi., Suit J., 1996. **Aspek Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**. Indonesia : Ghalia
- Alwi, S., 2001. **Manajemen Sumberdaya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif**. Yogyakarta : BPFE.
- Anaroga, P., 2000. **Manajemen Bisnis**. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, S., 1986. **Prosedur Penelitian**. Jakarta : Bina Aksara.
- As'ad M., 2000. **Psikologi Industri**. Yogyakarta : Liberty.
- Ball,DA.,McCulloch,H.,Wendell.,2001.**Bisnis Internasional**, terjemahan Jakarta : Salemba Empat.
- Barthos, B., 1999. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : Bumi Aksara.
- Dauly, H., Mulyanto., 2001. **Membangun SDM Dan Kapabilitas Umat**, Jakarta : Institute For Science Technology Studies.
- Dessler, G., 1998. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : Prehallindo.
- Drucker, PF., 1996. **Inovasi Dan Kewiraswastaan**. Jakarta: Erlangga.
- Gaspersz, V., 1997. **Manajemen Bisnis Total Dalam Era Globaliasi**. Jakarta : Gramedia.
- Gie, LT., 1999. **Pengantar Filsafat Ilmu**. Yogyakarta: Liberty.
- Gitosudarmo, I., 2001. **Pengantar Bisnis**. Yogyakarta: BPFE.
- Hadi, S., 2001. **Analisis Regresi**. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hamalik, O., 2000. **Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hardjana, AM., 2001. **Training SDM Yang Efektif**. Yogyakarta : Kanisius.

- Hasibuan, MSP., 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriantoro, N., Supomo B, 1999. **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**. Yogyakarta: BPFE.
- Irianto, J., 2001^a, **Prinsip – Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan**. Surabaya: Insan Cendekia.
- _____, 2001^b, **Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia**. Surabaya: Insan Cendekia.
- _____, 2001^c, **Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Surabaya: Insan Cendekia.
- Jauch, LR., Glueck, WF., 1988. **Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan**, terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Kerlinger, FN., 2000 . **Asas - Asas Penelitian Behavioral**, terjemahan. Gadjah Mada Universty Press
- Kuncoro, M., 2001. **Metode Kuantitatif, Teori Dan Aplikasi Untuk Bisnis Dan Ekonomi**. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Kusnadi et al., 1999. **Pengantar Bisnis**. Malang: Unibraw.
- Lestari, Y., 2001. **Evaluasi Pelatihan Di Tinjau Dari Produktivitas Pekerja Industri Kerajinan Bordir Desa Kemuteran Gresik**. Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya
- Maggison, D., Matthews, JJ., Banfield. P., 1999. **Human Resource Development, Pengembangan Sumber Daya Manusia**, terjemahan. Jakarta: Gramedia.
- Mangkunegara, PAAA., 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung. Remaja Rosdakarya
- Moekijat., 1991. **Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Bandung: Mandar Maju.
- Nasution., 2001. **Metode Research**. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ndara, T., 1997. **Budaya Organisasi**. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____, 1999. **Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Jakarta : Rineka Cipta.

- Nimran, U., 1999. **Perilaku Organisasi**. Surabaya : Citra Media.
- Notoatmodjo, S., 1998. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rais, S., Soembodo, B., 1996. **Analisis Jabatan Untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja**. Airlangga University Press.
- Ranupandjo, H., Husnan, S., 2000, **Manajemen Personalia**. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, SP., 1996. **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Prenhallindo.
- Ruky, AS., 2001. **Sistem Manajemen Kinerja**. Jakarta: Gramedia.
- Sakawati, H., 2000. Pengaruh Faktor Pelatihan Terhadap Produktivitas Pekerja Bagian Operational PT. Coca Cola Amatil Ujung Pandang. **Tesis**, Universitas Airlangga, Surabaya
- Siagian, SP., 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sigit, S., 1999. **Pengantar Metodologi Penelitian Sosial, Bisnis, Manajemen**. Yogyakarta: FE Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa.
- Simamora, H., 1999. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, M., Effendi, S., 1995. **Metode Penelitian Survei**. Jakarta: LP3S Indonesia.
- Sinungan, M., 2000. **Produktivitas, Apa Dan Bagaimana**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofo, F., 1999. **Human Resources Development**. Australia: Business & Professional Publishing.
- Stewart, MA., 1998. **Empowering People, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**, terjemahan. Yogyakarta: Kanisius.
- Subyakto, H., 1995. **Statistika Untuk Bisnis**. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono., 1999. **Metode Penelitian Bisnis**. Bandung: Alfabeta.
- _____, 2000. **Statistika Untuk Penelitian** Bandung: Alfabeta.
- Sujana., 1986. **Metode Statistika**. Bandung. Tarsito.
- _____, 2000. **Teori Pengembangan Organisasi**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thomas, AM., 1997. **Pelatihan Untuk Pengembangan Karyawan**, terjemahan.

Tilaar, HAR., 1997. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi. Jakarta: Gramedia.

Tjiptoherijanto, P., 1999. Prospek Perekonomian Indonesia Dalam Rangka Globalisasi. Jakarta: Rineka Cipta.

Umar, H., 1999. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta: Gramedia.

_____, 1999. Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wiratmo, M., 1996. Pengantar Kewiraswastaan Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis. Yogyakarta: BPFE.

BLUE PRINT VARIABEL PENELITIAN

N0	Variabel Penelitian	Indikator	Nomor	Item	Jumlah
			Faforable	Unfaforable	
1.	Skill, Konwledge, Ability	1.1. Keterampilan Teknis	1	2,3	3
		1.2. Keterampilan Non Teknis	4,5,7	6,8	5
		1.3. Pengetahuan	10,11	9	3
		1.4. Pengalaman	12	13	2
		1.5. Kempuan Bekerja sama	14,18,20	15,17,19	6
		1.6. Kemampuan menganalisis	16	-	1
2.	Proses Pelatihan	2.1. Analisis Kebutuhan Pelatihan	1,2,3,15	4,5,16	7
		2.2. Implementasi Pelatihan	6,10	7,8,9	5
		2.3. Evaluasi Pelatihan	11,13	12,14	4
3.	Kemampuan Pelatih	3.1. Menguasai Materi	1,3	2,4	4
		3.2. Memotivasi	5	6,7	3
		3.3. Berkomunikasi	8	9	2
4.	Metode Pelatihan	4.1. Metode Informatif	-	1	1
		4.2. Metode Partisipatif	2	5	2
		4.5. Metode eksperiensial	1,3	-	2
5.	Fasilitas Pelatihan	5.1. Peralatan dan Perlengkapan	1,6	2,4,5	5
		5.2. Media	3	-	1
6.	Budaya Kerja	6.1. Budaya Disiplin	1	3,11,12	4
		6.2. Budaya efektif	2,4	-	2
		6.3. Budaya efisien	5	6	2
		6.4. Budaya Kreatif	7,8	9,10	4
Jumlah			35	33	68

KUESIONER PENELITIAN:

1. Kuesioner ini bertujuan menganalisis pengaruh faktor-faktor pelatihan terhadap tingkat kompetensi karyawan di PT. Semen Kupang, untuk kebutuhan penulisan Tesis.
2. Jawaban Bapak / Ibu, tidak mempengaruhi penilaian kinerja, kejujuran, kepercayaan atau tidak mengancam kedudukan Bapak / Ibu di PT.Semen Kupang
3. Untuk memperoleh informasi yang obyektif, diminta dengan hormat Bapak/Ibu mengisi kuesioner sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di PT.Semen Kupang dan peneliti menjamin kerahasiaan jawabannya.
4. Bapak / Ibu memilih salah satu jawaban, dan jawaban itu benar.

DATA PRIBADI

1.	Nama	:	
2.	Jenis Kelamin	:	
3.	Pendidikan	:	
4.	Umur	:	
5.	Bidang Pekerjaan	:	
6.	Lama bekerja di PT.Semen Kupang	:	
7.	Tahun 1996-2000 Berapa kali mengikuti pelatihan :		
	7.1. Di dalam perusahaan berapa kali	:	
	7.2. Di luar perusahaan berapa kali	:	
	7.3. Rata-rata lama pelatihan	:	

PETUNJUK :

Bapak / Ibu diminta untuk memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban pada kolom yang telah disediakan di samping pernyataan.

Keterangan Jawaban :

SS : Sangat setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju.

1. Kompetensi Karyawan**1.1. Skill (Ketrampilan)**

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Setelah mengikuti pelatihan saya dapat menggunakan peralatan dan perlengkapan perusahaan sesuai standar.				
2.	Setelah mengikuti pelatihan saya belum dapat menggunakan peralatan dan perlengkapan perusahaan sesuai standar				
3.	Saya tidak dapat memelihara dan memperbaiki peralatan atau perlengkapan yang digunakan dalam melaksanakan tugas dengan baik				
4.	Setiap kesulitan dalam melaksanakan tugas, saya berkomunikasi dengan teman-teman kerja				
5.	Saya berkomunikasi dengan menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti oleh teman-teman				
6.	Kesulitan yang saya hadapi dalam melaksanakan pekerjaan tidak dikomunikasikan dengan teman-teman				
7.	Saya mengklasifikasi, menyortir atau mencatat data dari berbagai sumber dengan cepat dan tepat sesuai standar perusahaan				
8.	Saya belum dapat menyusun / mengatur barang-barang perusahaan serta mendistribusikan barang-barang tersebut secara cepat dan tepat sesuai standar perusahaan.				

1.2. Knowledge (Pengetahuan)

9.	Pengetahuan yang saya peroleh melalui pelatihan tidak dapat membantu memperlancar tugas saya				
10.	Ketrampilan yang diperoleh selama pelatihan sesuai dengan ketrampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan saya				
11.	Pengetahuan yang saya peroleh melalui pelatihan dapat membantu memperlancar tugas saya				
12.	Pengalaman kerja yang saya peroleh selama pelatihan dapat membantu memperlancar tugas saya				
13.	Pengalaman yang saya peroleh melalui pelatihan berbeda dengan tugas yang saya kerjakan				

1.3. Ability (Kemampuan)

14.	Dalam melaksanakan tugas saya berkoordinasi dengan teman-teman kerja				
15.	Dalam melaksanakan tugas, saya tidak berkoordinasi dengan teman-				

	teman karena sudah ada pembagian tugas masing-masing				
16.	Sebelum melaksanakan tugas, saya menganalisis langkah-langkah apa yang saya lakukan untuk mempermudah pelaksanaan tugas tersebut.				
17.	Saya tidak membantu teman-teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas, karena tidak diminta bantuan				
18.	Saya menerima saran-saran dari teman untuk memperbaiki pekerjaan saya				
19.	Saya tidak menerima saran-saran dari teman karena tugas yang dikerjakan merupakan tanggung jawab saya.				
20.	Saya mengutamakan kerja sama tim dalam melaksanakan pekerjaan				

2. Proses Pelatihan

1.	Karyawan yang mengikuti pelatihan karena belum dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan				
2.	Penentuan karyawan yang mengikuti pelatihan berdasarkan penilaian kinerja				
3.	Karyawan yang mengikuti pelatihan dalam rangka rotasi pekerjaan				
4.	Karyawan yang mengikuti pelatihan ditentukan oleh pimpinan tidak berdasarkan penilaian kinerja				
5.	Karyawan pernah mengikuti pelatihan yang bukan bidang tugasnya				
6.	Materi pelatihan yang diberikan membantu mengatasi kesulitan yang dihadapi karyawan dalam melaksanakan tugas				
7.	Materi yang bersifat ketrampilan tidak diberikan				
8.	Materi pelatihan yang diberikan hanya bersifat teoritis				
9.	Materi pelatihan tidak menambah pengetahuan baru bagi karyawan				
10.	Sebelum pelatihan dilaksanakan terlebih dahulu diadakan evaluasi terhadap kompetensi yang dimiliki karyawan				
11.	Evaluasi pelatihan dilakukan setiap akhir sesi untuk memperbaiki proses pelatihan pada sesi berikutnya				
12.	Pada akhir seluruh proses pelatihan tidak dilakukan evaluasi				
13.	Karyawan diberi kesempatan untuk mengevaluasi pelatihan				
14.	Evaluasi pelatihan tidak memperbaiki proses pelatihan berikutnya				
15.	Pelatihan di PT. Semen Kupang dilakukan secara terprogram				
16.	Tempat pelaksanaan pelatihan tidak mendukung untuk meningkatkan kompetensi karyawan				

3. Kemampuan Pelatih

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pelatih memiliki pengetahuan, ketrampilan sesuai kebutuhan peserta pelatihan				
2.	Pelatih tidak menguasai materi pelatihan yang diberikan kepada peserta pelatihan				
3.	Pelatih mampu memilih materi sesuai kebutuhan peserta pelatihan				
4.	Pelatih belum memberikan materi sesuai kebutuhan peserta pelatihan				
5.	Pelatih mampu memberikan motivasi kepada peserta untuk aktif mengikuti pelatihan				
6.	Pelatih tidak mampu memberikan motivasi kepada peserta untuk mengikuti pelatihan secara aktif				
7.	Pelatih belum dapat menyampaikan materi pelatihan secara jelas				
8.	Pelatih mengajar dengan menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti oleh peserta pelatihan				
9.	Pelatih tidak berkomunikasi aktif dengan peserta pelatihan				

4. Metode Pelatihan

1.	Metode pelatihan yang digunakan memudahkan peserta menguasai materi pelatihan				
2.	Metode yang digunakan mendorong partisipasi aktif peserta dalam mengikuti pelatihan				
3.	Metode yang digunakan memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk berpraktek langsung sesuai dengan pekerjaan peserta pelatihan				
4.	Metode pelatihan yang digunakan hanya bersifat informatif				
5.	Metode yang digunakan tidak melibatkan peserta dalam pengolahan materi pelatihan				

5. Fasilitas Pelatihan

1.	Peralatan dan perlengkapan pelatihan yang tersedia cukup lengkap				
2.	Peralatan dan perlengkapan yang tersedia tidak memadai untuk pelatihan				
3.	Media yang digunakan memudahkan peserta menguasai materi pelatihan				
4.	Peralatan dan perlengkapan pelatihan yang kurang lengkap menjadi hambatan bagi peserta menguasai materi pelatihan				
5.	Peralatan dan perlengkapan yang tersedia tidak sesuai kebutuhan peserta pelatihan				
6.	Peralatan dan perlengkapan pelatihan sesuai dengan peralatan dan perlengkapan yang digunakan dalam pekerjaannya				

6. Budaya Kerja		SS	S	TS	STS
1.	Selama mengikuti pelatihan saya mentaati seluruh tata tertib pelatihan				
2.	Saya mengerjakan semua tugas selama pelatihan secara benar sesuai standar yang ditentukan				
3.	Saya mempercayakan kepada teman-teman untuk mengerjakan tugas-tugas selama pelatihan				
4.	Saya melaksanakan praktek sesuai standar ketrampilan yang ditentukan				
5.	Saya menyelesaikan tugas-tugas selama pelatihan sesuai waktu yang ditentukan				
6.	Saya tidak dapat menyelesaikan praktek karena waktu yang ditentukan sangat singkat				
7.	Selama pelatihan berlangsung saya aktif mengajukan pertanyaan-pertanyaan menyangkut masalah yang dihadapi dalam pekerjaan				
8.	Saya mengajukan ide-ide baru untuk didiskusikan selama pelatihan				
9.	Saya tidak aktif mengikuti pelatihan karena tidak mempengaruhi kepangkatan				
10.	Saya aktif mengikuti pelatihan karena dapat mempengaruhi jabatan				
11.	Saya terlambat mengumpulkan tugas-tugas individu selama pelatihan menunggu teman-teman yang belum selesai				
12.	Tugas-tugas kelompok terlambat dikumpulkan karena saling mengaharapkan dalam mengerjakannya				

** Halaman 1

** TABEL DATA : Mika_Tot

Kasus	V1	V2	V3	V4	V5	V6	Kasus	V1	V2	V3	V4	V5	V6
1	51	32	19	17	35	69	41	32	28	15	12	35	61
2	44	21	13	14	28	55	42	52	31	15	12	35	61
3	32	32	14	18	37	69	43	51	32	15	13	35	61
4	32	23	13	12	21	43	44	38	26	14	16	29	58
5	39	32	12	13	38	69	45	41	28	16	16	29	58
6	35	24	10	10	21	43	46	41	28	16	11	36	58
7	46	32	19	17	38	69	47	37	22	11	12	32	46
8	36	26	13	14	36	55	48	34	22	13	14	29	46
9	35	32	16	18	38	69	49	34	22	13	11	24	46
10	43	24	10	10	21	44	50	34	23	13	13	24	46
11	36	25	12	15	38	70	51	34	23	14	14	24	46
12	47	27	13	17	26	57	52	48	30	14	14	33	57
13	44	27	17	16	38	70	53	38	27	15	13	26	61
14	42	25	13	15	32	57	54	34	25	12	16	34	47
15	38	28	17	18	39	71	55	34	26	14	16	24	47
16	45	26	13	17	31	57	56	34	26	14	13	34	47
17	53	33	12	16	32	72	57	34	24	19	12	36	47
18	33	27	13	18	25	57	58	34	30	11	16	27	47
19	47	26	18	19	31	72	59	34	25	13	13	24	48
20	40	23	13	14	28	57	60	34	24	9	12	27	48
21	54	33	18	12	38	72	61	34	28	13	12	37	49
22	52	25	14	17	32	57	62	34	28	13	13	24	49
23	37	25	12	19	42	74	63	40	24	11	13	37	50
24	32	20	13	18	29	44	64	48	31	13	19	36	50
25	55	31	18	19	43	74	65	35	29	16	14	24	50
26	33	20	11	15	31	44	66	51	25	13	15	24	50
27	55	25	19	18	44	75	67	52	34	13	19	25	50
28	33	20	18	15	27	44	68	35	27	11	13	24	51
29	40	29	14	15	27	59	69	36	32	13	15	25	51
30	45	30	14	20	37	59	70	37	30	13	13	25	51
31	45	27	17	23	29	59	71	35	31	14	12	24	51
32	42	27	14	15	26	59	72	37	32	13	17	37	53
33	45	30	13	14	32	55	73	44	30	13	16	26	53
34	51	22	13	14	36	55	74	36	23	16	14	24	54
35	33	19	13	13	24	45	75	47	27	16	14	37	54
36	46	29	10	16	24	45	76	51	28	13	14	37	54
37	35	23	16	10	24	45	77	39	24	13	14	29	55
38	39	22	11	11	22	45	78	47	27	13	17	34	56
39	46	29	15	16	35	61	79	52	28	13	19	25	56
40	42	22	15	19	35	61	80	46	24	13	17	37	56

(bersambung)

** Halaman 2

(sambungan)

=====							=====						
Kasus	V1	V2	V3	V4	V5	V6	Kasus	V1	V2	V3	V4	V5	V6
-----							-----						
81	41	26	17	21	39	56	121	47	26	16	17	24	65
82	46	26	17	15	24	56	122	45	28	14	17	35	66
83	47	24	13	17	24	56	123	37	32	13	12	25	53
84	42	32	14	18	37	57	124	43	29	12	14	25	53
85	43	26	16	18	36	58	125	41	25	11	14	34	53
86	35	25	14	17	24	58	126	35	26	14	13	25	59
87	48	27	16	18	37	58	127	33	19	10	16	24	59
88	44	26	16	15	28	58	128	48	27	19	18	36	59
89	44	27	13	17	24	58	129	33	26	14	13	25	59
90	47	29	14	14	34	59	130	44	23	16	14	40	53
91	34	23	13	15	28	49	131	46	26	13	14	36	54
92	34	25	14	13	24	49	132	40	25	13	14	25	55
93	47	24	13	20	34	49	133	35	20	11	17	33	66
94	39	27	12	18	32	60	134	38	27	16	13	37	66
95	44	26	13	18	24	60	135	51	25	16	18	25	66
96	45	27	16	19	40	60	136	51	27	16	16	37	66
97	43	27	10	15	29	60	137	35	26	14	18	25	66
98	33	27	13	18	25	60	138	43	30	11	16	31	67
99	45	27	14	15	33	60	139	47	24	14	15	37	67
100	39	27	12	15	32	60	140	49	27	17	12	25	67
101	43	30	15	15	35	60	141	49	27	17	17	36	67
102	35	26	15	12	35	61	142	49	26	18	17	37	67
103	48	31	15	17	36	61	143	50	27	14	12	34	67
104	55	30	15	18	35	62	144	50	27	14	12	33	67
105	37	26	15	17	24	62	145	50	24	18	16	34	67
106	47	33	15	18	35	62	146	50	27	14	12	35	68
107	40	26	15	11	35	62	147	50	27	16	16	33	68
108	37	26	15	12	35	62	148	41	26	16	17	37	68
109	48	33	15	18	35	62	149	36	32	14	12	33	68
110	39	28	15	17	36	62	150	48	27	14	18	35	68
111	38	25	15	17	24	63	=====						
112	48	33	15	17	36	63							
113	54	31	15	17	26	64							
114	45	27	15	17	24	64							
115	46	33	15	17	37	64							
116	40	23	15	17	37	64							
117	46	27	14	17	24	64							
118	46	33	16	17	37	64							
119	48	34	16	17	36	65							
120	37	26	14	17	24	65							
=====													

** Halaman 1 .

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardinaingsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN: Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX1

Nama Konstrak : Proses Pelatihan (TRYOUT)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Jumlah Butir Sahih	: MS	=	16
Jumlah Kasus Semula	: N	=	30
Jumlah Data Hilang	: NG	=	0
Jumlah Kasus Jalan	: NJ	=	30
Sigma X	: ΣX	=	1267
Sigma X Kuadrat	: ΣX^2	=	54739
Variansi X	: $\sigma^2 x$	=	6
Variansi Y	: $\sigma^2 y$	=	41
Koef. Alpha	: rtt	=	0.916
Peluang Galat α	: p	=	0.000
Status	:		Andal

** Halaman 1 .

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningasih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : B C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX2

Nama Konstrak : Kemampuan Pelatih (TRYOUT)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Jumlah Butir Sahih	: MS	=	9
Jumlah Kasus Semula	: N	=	30
Jumlah Data Hilang	: NG	=	0
Jumlah Kasus Jalan	: NJ	=	30
Sigma X	: ΣX	=	793
Sigma X Kuadrat	: ΣX^2	=	21403
Variansi X	: $\sigma^2 x$	=	3
Variansi Y	: $\sigma^2 y$	=	15
Koef. Alpha	: rtt	=	0.909
Peluang Galat α	: p	=	0.000
Status	:		Andal

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair.
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX3

Nama Konstrak : Metode Pelatihan (TRYOUT)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Jumlah Butir Sahib : MS = 5
 Jumlah Kasus Semula : N = 30
 Jumlah Data Hilang : NG = 0
 Jumlah Kasus Jalan : NJ = 30

Sigma X : ΣX = 425
 Sigma X Kuadrat : ΣX^2 = 6159
 Variansi X : $\sigma^2 x$ = 2
 Variansi Y : $\sigma^2 y$ = 5

Koef. Alpha : rtt = 0.814
 Peluang Galat α : p = 0.000
 Status : Andal

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardinarsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX4

Nama Konstrak : Fasilitas Pelatihan (TRYOUT)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Jumlah Butir Sahih	: MS =	6
Jumlah Kasus Semula	: N =	30
Jumlah Data Hilang	: NC =	0
Jumlah Kasus Jalan	: NJ =	30

Sigma X	: $\Sigma X =$	486
Sigma X Kuadrat	: $\Sigma X^2 =$	8154
Variansi X	: $\sigma^2 x =$	2
Variansi Y	: $\sigma^2 y =$	9

Koef. Alpha	: rtt =	0.905
Peluang Galat α	: p =	0.000
Status	:	Andal

** Halaman 1 .

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX5

Nama Konstrak : Budaya Kerja Karyawan (TRYOUT)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Jumlah Butir Sahih	: MS =	12
Jumlah Kasus Semula	: N =	30
Jumlah Data Hilang	: NG =	0
Jumlah Kasus Jalan	: NJ =	30

Sigma X	: EX =	905
Sigma X Kuadrat	: EX ² =	27975
Variansi X	: σ^2x =	5
Variansi Y	: σ^2y =	22

Koef. Alpha	: rtt =	0.835
Peluang Galat α	: p =	0.000
Status	:	Andal

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair.
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TY

Nama Konstrak : Kompetensi Karyawan (TRYOUT)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Jumlah Butir Sahih	: MS	=	20
Jumlah Kasus Semula	: N	=	30
Jumlah Data Hilang	: NG	=	0
Jumlah Kasus Jalan	: NJ	=	30
Sigma X	: ΣX	=	1827
Sigma X Kuadrat	: ΣX^2	=	114723
Variansi X	: $\sigma^2 x$	=	11
Variansi Y	: $\sigma^2 y$	=	115
Koef. Alpha	: rtt	=	0.954
Peluang Galat α	: p	=	0.000
Status	:		Andal

M I L I K
 PERPUSTAKAAN
 UNIVERSITAS AIRLANGGA
 SURABAYA

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningasih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX1

Nama Konstrak : Proses Pelatihan (TRYOUT)

Jumlah Butir Semula : 17
 Jumlah Butir Gugur : 1
 Jumlah Butir Sahih : 16

Jumlah Kasus Semula : 30
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 30

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.741	0.690	0.000	sahih
2	-0.508	-0.576	0.001	gugur
3	0.676	0.615	0.000	sahih
4	0.524	0.449	0.006	sahih
5	0.741	0.693	0.000	sahih
6	0.526	0.462	0.005	sahih
7	0.878	0.850	0.000	sahih
8	0.707	0.658	0.000	sahih
9	0.672	0.625	0.000	sahih
10	0.403	0.310	0.042	sahih

(bersambung)

** Halaman 2 .

(sambungan)

=====				
Butir No.	r xy	r bt	p	Status

11	0.539	0.452	0.006	sahih
12	0.806	0.766	0.000	sahih
13	0.721	0.681	0.000	sahih
14	0.782	0.738	0.000	sahih
15	0.652	0.591	0.000	sahih
16	0.666	0.613	0.000	sahih
17	0.640	0.591	0.000	sahih
=====				

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX2

Nama Konstrak : Kemampuan Pelatih (TRYOUT)

Jumlah Butir Semula : 9
 Jumlah Butir Gugur : 0
 Jumlah Butir Sahih : 9

Jumlah Kasus Semula : 30
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 30

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.786	0.730	0.000	sahih
2	0.783	0.732	0.000	sahih
3	0.804	0.725	0.000	sahih
4	0.774	0.711	0.000	sahih
5	0.740	0.670	0.000	sahih
6	0.797	0.726	0.000	sahih
7	0.646	0.540	0.001	sahih
8	0.805	0.731	0.000	sahih
9	0.783	0.727	0.000	sahih

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IM, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX3

Nama Konstrak : Metode Pelatihan (TRYOUT)

Jumlah Butir Semula : 5
 Jumlah Butir Gugur : 0
 Jumlah Butir Sahih : 5

Jumlah Kasus Semula : 30
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 30

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.848	0.723	0.000	sahih
2	0.643	0.501	0.002	sahih
3	0.832	0.690	0.000	sahih
4	0.823	0.696	0.000	sahih
5	0.617	0.433	0.008	sahih

** Halaman 1 .

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiniingsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX4

Nama Konstrak : Fasilitas Pelatihan (TRYOUT)

Jumlah Butir Semula : 6
 Jumlah Butir Gugur : 0
 Jumlah Butir Sahih : 6

Jumlah Kasus Semula : 30
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 30

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.887	0.830	0.000	sahih
2	0.743	0.657	0.000	sahih
3	0.821	0.736	0.000	sahih
4	0.821	0.728	0.000	sahih
5	0.830	0.744	0.000	sahih
6	0.849	0.763	0.000	sahih

** Halaman 1 .

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TX5

Nama Konstrak : Budaya Kerja Karyawan (TRYOUT)

Jumlah Butir Semula : 13
 Jumlah Butir Gugur : 1
 Jumlah Butir Sahih : 12

Jumlah Kasus Semula : 30
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 30

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.506	0.375	0.019	sahih
2	0.761	0.685	0.000	sahih
3	0.737	0.668	0.000	sahih
4	0.577	0.490	0.003	sahih
5	0.595	0.501	0.002	sahih
6	0.560	0.463	0.005	sahih
7	0.626	0.528	0.001	sahih
8	0.467	0.335	0.034	sahih
9	0.850	0.790	0.000	sahih
10	0.489	0.391	0.015	sahih

(bersambung)

** Halaman 2 .

(sambungan)

=====				
Butir No.	r xy	r bt	p	Status

11	0.486	0.347	0.029	sahih
12	0.503	0.418	0.010	sahib
13	0.109	0.016	0.466	gugur
=====				

** Halaman 1 .

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : Pascasarjana Unair
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_TY

Nama Konstrak : Kompetensi Karyawan (TRYOUT)

Jumlah Butir Semula : 20
 Jumlah Butir Gugur : 0
 Jumlah Butir Sahih : 20

Jumlah Kasus Semula : 30
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 30

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.756	0.725	0.000	sahih
2	0.449	0.393	0.015	sahih
3	0.846	0.825	0.000	sahih
4	0.715	0.685	0.000	sahih
5	0.571	0.525	0.002	sahih
6	0.721	0.680	0.000	sahih
7	0.826	0.805	0.000	sahih
8	0.648	0.612	0.000	sahih
9	0.831	0.810	0.000	sahih
10	0.910	0.897	0.000	sahih

(bersambung)

** Halaman 2 .

(sambungan)

=====				
Butir No.	r xy	r bt	p	Status

11	0.799	0.770	0.000	sahih
12	0.948	0.941	0.000	sahih
13	0.777	0.750	0.000	sahih
14	0.635	0.598	0.000	sahih
15	0.507	0.444	0.007	sahih
16	0.854	0.830	0.000	sahih
17	0.748	0.710	0.000	sahih
18	0.686	0.657	0.000	sahih
19	0.575	0.519	0.002	sahih
20	0.901	0.886	0.000	sahih
=====				

** Halaman 1 .

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Statistik Deskriptif
Program : Sebaran Frekuensi dan Histogram
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001, Dilindungi

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya
=====

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR
Tgl. Analisis : 08-22-2002
Nama Berkas : Mika_Tot
Nama Dokumen : Sebaran

Nama Variabel X1 : PROSES PELATIHAN
Nama Variabel X2 : KEMAMPUAN PELATIH
Nama Variabel X3 : METODE PELATIHAN
Nama Variabel X4 : FASILITAS PELATIHAN
Nama Variabel X5 : BUDAYA KERJA KARYAWAN
Nama Variabel X6 : KOMPETENSI KARYAWAN

Variabel X1 = Variabel Nomor : 1
Variabel X2 = Variabel Nomor : 2
Variabel X3 = Variabel Nomor : 3
Variabel X4 = Variabel Nomor : 4
Variabel X5 = Variabel Nomor : 5
Variabel X6 = Variabel Nomor : 6

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Uji Asumsi / Prasyarat
Program : Uji Normalitas Sebaran
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR
Tgl. Analisis : 08-21-2002
Nama Berkas : Mika_Tot
Nama Dokumen : Normal

Nama Variabel Terikat X : KOMPETENSI KARYAWAN

Variabel Terikat X = Variabel Nomor 6

Jumlah Kasus Semula : 150
Jumlah Data Hilang : 0
Jumlah Kasus Jalan : 150

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Uji Asumsi
Program : Uji Linieritas
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR
Tgl. Analisis : 09-22-2002
Nama Berkas : Mika_Tot
Nama Dokumen : linier2

Nama Variabel Bebas X1 : PROSES PELATIHAN
Nama Variabel Bebas X2 : KEMAMPUAN PELATIH
Nama Variabel Bebas X3 : METODE PELATIHAN
Nama Variabel Bebas X4 : FASILITAS PELATIHAN
Nama Variabel Bebas X5 : BUDAYA KERJA KARYAWAN
Nama Variabel Terikat Y : KOMPETENSI KARYAWAN

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1
Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2
Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3
Variabel Bebas X4 = Variabel Nomor : 4
Variabel Bebas X5 = Variabel Nomor : 5
Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 6

Jumlah Kasus Semula : 150
Jumlah Data Hilang : 0
Jumlah Kasus Jalan : 150

** Halaman 2

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X1 dengan X6

Sumber	Derajat	R ²	db	Var	F	p
Regresi	Kel	0.215	1	0.215	40.439	0.000
Residu		0.785	148	0.005	--	--
Regresi	Ke2	0.216	2	0.108	20.281	0.000
Beda	Ke2-Kel	0.002	1	0.002	0.311	0.585
Residu		0.784	147	0.005	--	--

Korelasinya Linier

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X2 dengan X6

Sumber	Derajat	R ²	db	Var	F	p
Regresi	Kel	0.148	1	0.148	25.618	0.000
Residu		0.852	148	0.006	--	--
Regresi	Ke2	0.169	2	0.084	14.907	0.000
Beda	Ke2-Kel	0.021	1	0.021	3.724	0.052
Residu		0.831	147	0.006	--	--

Korelasinya Linier

** Halaman 3

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X3 dengan X6

Sumber	Derajat	R ²	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.212	1	0.212	39.898	0.000
Residu		0.788	148	0.005	--	--
Regresi	Ke2	0.214	2	0.107	19.964	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.001	1	0.001	0.236	0.634
Residu		0.786	147	0.005	--	--

Korelasinya Linier

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X4 dengan X6

Sumber	Derajat	R ²	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.133	1	0.133	22.796	0.000
Residu		0.867	148	0.006	--	--
Regresi	Ke2	0.146	2	0.073	12.586	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.013	1	0.013	2.192	0.137
Residu		0.854	147	0.006	--	--

Korelasinya Linier

** Halaman 4

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X5 dengan X6

Sumber	Derajat	R ²	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.251	1	0.251	49.475	0.000
Residu		0.749	146	0.005	--	--
Regresi	Ke2	0.253	2	0.126	24.867	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.002	1	0.002	0.445	0.513
Residu		0.747	147	0.005	--	--

Korelasinya Linier

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Uji Asumsi/Prasyarat
Program : Uji Multikolinieritas
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningasih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR
Tgl. Analisis : 09-22-2002
Nama Berkas : Mika_Tot
Nama Dokumen : Kolinier

Nama Variabel Bebas X1 : PROSES PELATIHAN
Nama Variabel Bebas X2 : KEMAMPUAN PELATIH
Nama Variabel Bebas X3 : METODE PELATIHAN
Nama Variabel Bebas X4 : FASILITAS PELATIHAN
Nama Variabel Bebas X5 : BUDAYA KERJA KARYAWAN
Nama Variabel Terikat Y : KOMPETENSI KARYAWAN

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1
Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2
Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3
Variabel Bebas X4 = Variabel Nomor : 4
Variabel Bebas X5 = Variabel Nomor : 5
Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 6

Jumlah Kasus Semula : 150
Jumlah Data Hilang : 0
Jumlah Kasus Jalan : 150

** Halaman 1

** MATRIKS INTERKORELASI

=====						
r	x1	x2	x3	x4	x5	y

x1	1.000	0.377	0.344	0.321	0.354	0.463
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2	0.377	1.000	0.209	0.190	0.277	0.384
p	0.000	0.000	0.010	0.019	0.001	0.000
x3	0.344	0.209	1.000	0.249	0.375	0.461
p	0.000	0.010	0.000	0.002	0.000	0.000
x4	0.321	0.190	0.249	1.000	0.250	0.365
p	0.000	0.019	0.002	0.000	0.002	0.000
x5	0.354	0.277	0.375	0.250	1.000	0.501
p	0.000	0.001	0.000	0.002	0.000	0.000
y	0.463	0.384	0.461	0.365	0.501	1.000
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

=====

p = dua-ekor.

Kaidah = $r_{xx} \geq 0.800$; $p \leq 0.010$

Tak ada X yang Kolinier

** Halaman 2

** KOEFISIEN BETA DAN KORELSI PARSIAL

=====				
X	Beta (b)	Korelasi Parsial	t	p

1	0.219172	0.199	2.440	0.015
2	0.391325	0.198	2.426	0.016
3	0.860208	0.260	3.232	0.002
4	0.482234	0.187	2.279	0.023
5	0.372581	0.301	3.794	0.000

Korelasi R		=	0.664	
Koef. Det. (R ²)		=	0.441	
Peluang Galat p		=	0.000	

Kaidah : 1) R sangat signifikan.

2) tak ada korelasi parsial yang signifikan.

Status : tidak kolinier

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Uji Asumsi/Prasyarat
Program : Uji Homoskedastisitas Goldfeld & Quant
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR
Tgl. Analisis : 09-22-2002
Nama Berkas : Mika_Tot
Nama Dokumen : Homoseda

Nama Variabel Bebas X1 : PROSES PELATIHAN
Nama Variabel Bebas X2 : KEMAMPUAN PELATIH
Nama Variabel Bebas X3 : METODE PELATIHAN
Nama Variabel Bebas X4 : FASILITAS PELATIHAN
Nama Variabel Bebas X5 : BUDAYA KERJA KARYAWAN
Nama Variabel Terikat Y : KOMPETENSI KARYAWAN

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1
Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2
Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3
Variabel Bebas X4 = Variabel Nomor : 4
Variabel Bebas X5 = Variabel Nomor : 5
Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 6

Jumlah Kasus : 150

** Halaman 1

** RANGKUMAN HASIL UJI GOLDFELD DAN QUANT

Sumber	Σe^2 Besar	Σe^2 Kecil	Ph	p	Status
X1	11.067	33.258	0.333	1.000	homosedastis
X2	4.193	7.488	0.560	0.982	homosedastis
X3	1.206	3.682	0.327	1.000	homosedastis
X4	2.164	5.837	0.371	1.000	homosedastis
X5	11.514	14.457	0.796	0.797	homosedastis

$p \leq 0.050$ = heterosedastis — $p > 0.050$ = homosedastis.

** Halaman 4

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Regresi 6 (Pilihan)
 Program : Analisis Regresi
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardinarsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 Alamat : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Mikael Jeramu
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR
 Tgl. Analisis : 08-21-2002
 Nama Berkas : Mika_Tot
 Nama Dokumen : Anareg2

Nama Variabel Bebas X1 : PROSES PELATIHAN
 Nama Variabel Bebas X2 : KEMAMPUAN PELATIH
 Nama Variabel Bebas X3 : METODE PELATIHAN
 Nama Variabel Bebas X4 : FASILITAS PELATIHAN
 Nama Variabel Bebas X5 : BUDAYA KERJA KARYAWAN
 Nama Variabel Terikat Y : KOMPETENSI KARYAWAN

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1
 Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2
 Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3
 Variabel Bebas X4 = Variabel Nomor : 4
 Variabel Bebas X5 = Variabel Nomor : 5
 Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 6

Jumlah Kasus Semula : 150
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 150

** Halaman 2

** MATRIKS INTERKORELASI

=====						
r	x1	x2	x3	x4	x5	y

x1	1.000	0.377	0.344	0.321	0.354	0.463
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2	0.377	1.000	0.209	0.190	0.277	0.384
p	0.000	0.000	0.010	0.019	0.001	0.000
x3	0.344	0.209	1.000	0.249	0.375	0.461
p	0.000	0.010	0.000	0.002	0.000	0.000
x4	0.321	0.190	0.249	1.000	0.250	0.365
p	0.000	0.019	0.002	0.000	0.002	0.000
x5	0.354	0.277	0.375	0.250	1.000	0.501
p	0.000	0.001	0.000	0.002	0.000	0.000
y	0.463	0.384	0.461	0.365	0.501	1.000
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

=====

p = dua-ekor.

** Halaman 3

** KOEFISIEN BETA DAN KORELASI PARSIAL - MODEL PENUH

X	Beta (b)	Stand. Beta (B)	SB(b)	r-parsial	t	p
0	7.269765	0.000000				
1	0.219172	0.178976	0.089816	0.199	2.440	0.015
2	0.391325	0.165892	0.161317	0.198	2.426	0.016
3	0.860208	0.225791	0.266117	0.260	3.232	0.002
4	0.482234	0.152999	0.211597	0.187	2.279	0.023
5	0.372581	0.268348	0.098209	0.301	3.794	0.000

Galat Baku Est. = 6.000
Korelasi R = 0.664

** TABEL RANGKUMAN ANAREG - MODEL PENUH

Sumber Variasi	JK	db	RK	F	R ²	p
Regresi Penuh	4,088.021	5	817.604	22.711	0.441	0.000
Residu Penuh	5,184.105	144	36.001	--	--	--
Total	9,272.125	149	--	--	--	--

** PERBANDINGAN BOBOT PREDIKTOR - MODEL PENUH

Variabel X	Korelasi Lugas		Korelasi Parsial		Bobot Sumbangan	
	r xy	p	rx-y-sisa x	p	Relatif SR%	Efektif SE%
1	0.463	0.000	0.199	0.015	18.805	8.291
2	0.384	0.000	0.198	0.016	14.453	6.372
3	0.461	0.000	0.260	0.002	23.599	10.405
4	0.365	0.000	0.187	0.023	12.678	5.590
5	0.501	0.000	0.301	0.000	30.465	13.432
Total	--	--	--	--	100.000	44.089



IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya - 60286 ☎ (031) 5023715, 5020170, Fax.: (031) 5030076
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL address : http://www.pasca.unair.ac.id

nomor : 1665/J03.4/PP/2002

22 April 2002

amp :
al : Izin melaksanakan penelitian

Yth. P.T.Semen Kupang
Propinsi Nusa Tenggara Timur

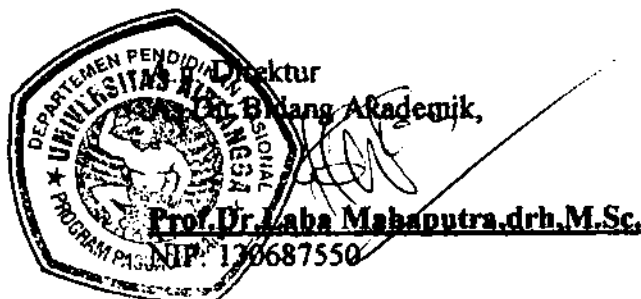
Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2000/2001 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

N a m a : Mikael Jeramu.
Nim : 090013978 / M
J u d u l : PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PELATIHAN TERHADAP
TINGKAT KOMPETENSI KARYAWAN DI PT.SEMEN
KUPANG PROPINSI NUSA TENGGARA TIMUR.

Pembimbing : Dr.Sunarjo,dr,M.S.,M.Sc.
Pembimbing I : Jusuf Irianto,Drs.,M.Com.

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.





PT SEMEN KUPANG (PERSERO)



ALAMAT/ADDRESS : JL. YOS BUDARSO, OSMO TENAO KUPANG
 OS/MAILING ADDRESS : KOTAK POS 37, KUPANG
 TELPON/PHONE : (0380) 833312, 832106, 832106, 832998
 F A X : (0380) 832107
 WAT/CABLE ADDRESS : SEMEN KUPANG
 BANK : BNI 1946 KUPANG - BRI KUPANG
 BANK MANDIRI CABANG KUPANG

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No : 0046/1000.002-DIKLAT/06.2002

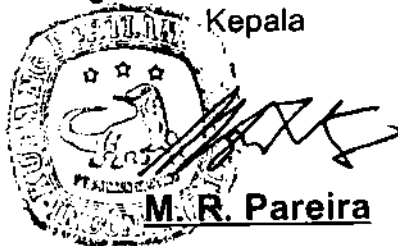
Dengan ini kami menerangkan bahwa :

Nama : Mikael Jeramu
 N I M : 090 013 978. M.
 Program Studi : Pengembangan Sumber Daya Manusia Industri-
 Program : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Alamat di Kupang : STIE - Oematonis Kupang-N.T.T.

Telah melaksanakan penelitian di PT. Semen Kupang (Persero) mulai tanggal 1 Mei s/d 14 Juni 2002 dengan judul Thesis "Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Tingkat Kompensasi Karyawan Di PT. Semen Kupang (Persero)". Selama melaksanakan penelitian Mahasiswa tersebut diatas telah menunjukkan sikap dan disiplin yang baik.

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kupang, 11 Juni 2002
 PT. Semen Kupang (Persero)
 a.n. Direksi,
 Bagian Pendidikan & Latihan
 Kepala


 M. R. Pareira